



LAS VOCES DE LOS LÍDERES

EXPERIENCIAS VITALES DE
FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES
DE BASE EN COLOMBIA

FUNDACIÓN DIS
DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES SOCIALES



LAS VOCES DE LOS LÍDERES

EXPERIENCIAS VITALES DE
FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES
DE BASE EN COLOMBIA



FUNDACIÓN DIS

DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES SOCIALES



CON EL APOYO DE



Y LA COLABORACIÓN DE



Fundacióncorona



Fundación Gases de Occidente



Fundación | **sura**



© RedEAmérica – Fundación DIS
Junio de 2014
ISBN: 978-958-57351-4-9

Este libro ha sido construido con la información allegada en el marco del proyecto “Las Voces de la Comunidad en las estrategias de Fortalecimiento Institucional”.

Margareth Flórez

Directora Ejecutiva de RedEAmérica

Guillermo Carvajalino

Director Ejecutivo de Fundación DIS

Equipo de trabajo del estudio

Juanita Cuellar, RedEAmérica

David Quintero, Fundación DIS

Coordinación editorial

Margareth Flórez

Juanita Cuellar

Edición y textos adicionales

Bernardo González

Diseño y montaje

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Corporación RedEAmérica

Calle 72 # 9-55 Of. 602

Tel: (57 1) 310 0379 - 346 1774

Bogotá D.C., Colombia

direccionejecutiva@redeamerica.org

www.redeamerica.org

Fundación DIS

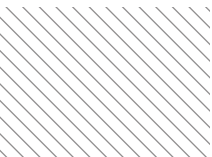
Carrera 9 No. 80-45 of. 302

Tel: (57 1) 248 2852 - 248 2853

Bogotá D.C., Colombia

fundaciondis@fundaciondis.org

www.fundaciondis.org





CONTENIDO

Presentación	5
Los líderes	9
El liderazgo en las organizaciones	35
El trabajo con los gobiernos	45
El acompañamiento a las organizaciones de base	59
La gestión de recursos	83
Sostenibilidad financiera	91
Conocimiento mutuo, trabajo en equipo y sostenibilidad	101



PRESENTACIÓN



El trabajo conjunto de fundaciones, ONG y agencias internacionales con organizaciones comunitarias para construir salidas a la pobreza, la exclusión y la mala calidad de vida en América Latina lleva ya varias décadas de maduración. Ha sido un largo proceso de errores, aciertos y aprendizajes en el que han intervenido expertos, funcionarios, activistas, gestores y líderes de muchos orígenes y calidades.

En este proceso pocas veces se ha oído, sin intermediaciones y de primera mano, la voz de los líderes comunitarios.

Una voz que tiene la autoridad de la experiencia, el conocimiento de los verdaderos resultados de esfuerzos de acompañamiento y apoyo a las comunidades y la percepción de una realidad que los ejecutivos y gestores de las agencias externas solo han palpado como contrapartes.

Hacer oír esa voz para lograr una inversión social cada vez más eficaz y certera, para desarrollar procesos de acompañamiento y fortalecimiento más sostenibles y comprender mejor las motivaciones, las expectativas y los desafíos de los líderes y sus comunidades, ha sido la motivación de la Fundación DIS y RedEAmérica al realizar esta consulta.

En ella treinta líderes urbanos y rurales de organizaciones sociales de varios departamentos de Colombia fueron indagados sobre su misma condición de líderes y su visión del liderazgo, sobre su relación con los gobiernos y sobre su perspectiva y su experiencia en cuanto al proceso mismo de acompañamiento y fortalecimiento, en el cual se han embarcado con diversas agencias externas. Pero también sobre la gestión de recursos, la sostenibilidad de los procesos y las organizaciones y, muy importante, sobre las recomendaciones que harían al quehacer del acompañamiento, a la estrategia de trabajo de sus aliados y a diversos aspectos específicos del fortalecimiento.

El resultado no puede ser más enriquecedor. Muestra un grupo de líderes motivados, persistentes y empeñados en el mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades. Líderes que saben que el éxito de sus trabajos depende primero que todo de ellos mismos, de su capacidad de aprender e interpretar su realidad, de leer su contexto y establecer y fortalecer relaciones con sus aliados, públicos y privados. Líderes que conocen sus limitaciones, especialmente en lo que tiene que ver con su capacidad para manejar recursos, pero que saben del valor de la formación y el conocimiento; líderes que han tenido inmensas dificultades en sus relaciones con el Estado, pero que están seguros que deben apuntar a modificar las políticas públicas para hacer que miren más a los intereses de sus comunidades; líderes que conocen el valor de sus alianzas con fundaciones, ONG y agencias internacionales pero que desean construir relaciones más abiertas, horizontales y participativas.

Todo este esfuerzo ha arrojado un amplio conjunto de afirmaciones, opiniones, criterios y experiencias que apuntan a cualificar el diseño e implementación de los programas de desarrollo social a través de los que se consideran factores y condiciones del éxito del apoyo de las agencias externas a sus organizaciones de base.

Este esfuerzo no hubiera sido posible sin el apoyo de la Comunidad de Madrid y del Voluntariado Senior de Asesoramiento Empresarial, Secot, quienes financiaron el proyecto y sin la generosa colaboración de las fundaciones Alpina, Corona, Gases de Occidente, Social, Smurfit Cartón de Colombia y Sura, que colaboraron para la realización del estudio.

Y por supuesto el agradecimiento principal es para los líderes que accedieron a compartir sus impresiones y estuvieron de acuerdo en publicarlas. Este ha sido un esfuerzo enriquecedor que valdría la pena replicar en toda América Latina.

LOS LÍDERES



30 líderes, 12 de ellas mujeres y 18 hombres fueron entrevistados para construir este diálogo, 16 habitantes y trabajadores de zonas rurales de Colombia y 14 de zonas urbanas. Todos activos, vinculados a organizaciones y programas comunitarios de trayectoria reconocida, con experiencia en la conformación, gestión y liderazgo de organizaciones comunitarias de base y en procesos de acompañamiento con ONG, fundaciones empresariales y agencias estatales e internacionales.

Radicados en departamentos como Cauca, Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca, algunos se involucraron en los procesos comunitarios desde la adolescencia, para convertir el liderazgo en una opción de vida. Cada uno de ellos fue invitado a trazar un perfil de su experiencia como líder. Aquí están sus respuestas.

ARIZALDO MAGÍN ANACONA

“INICIAMOS CON CINCUENTA ASOCIADOS
Y AHORA TENEMOS DOSCIENTOS.”

En el año 1997 sucedieron cosas importantes en mi vida. Me propusieron ser alcalde de Sotará, Cauca, donde vivo. Acepté y gracias a Dios y a la confianza de la gente ganamos. Allá estuve hasta el 31 de diciembre de 2000, en ese tiempo eran tres años. También en el año 97, a través de un programa que tenía el Ministerio de Agricultura, el Plante, que apoyaba el desarrollo de las comunidades, se obtuvieron 50 millones de pesos para la compra del tanque de leche, con la responsabilidad de que la comunidad se asociara para que el Plante funcionara. Inmediatamente se inició el proceso de la organización y se invitó a los pequeños productores de leche a organizarse. En ese tiempo la parte de la asociatividad no era lo fuerte.

En el 98, siendo alcalde, se ejecutó el proyecto, llegaron los recursos, se compró el tanque. Se organizó la comunidad, y arrancamos más o menos 35 pequeños productores. Se hizo la asociación (Asociación de Productores de Leche de Sotará, Asproleso) y en septiembre del 98 comenzó la comercialización de la leche. Yo entregué mi cargo como alcalde y a partir de enero de 2001 continué con mi trabajo como productor de leche, apoyando la asociación. Ingresé a la junta de Asproleso, y ahí comenzamos a tratar de generar mayor fortaleza para que esto tuviera sostenibilidad, porque el tema de la leche es bastante complicado.

Hemos logrado en estos quince años de trabajo hacer que la gente genere conciencia de la responsabilidad que tiene frente al producto, las condiciones de calidad que exige el aliado comercial, y eso nos ha dado resultado. Iniciamos con cincuenta asociados y ahora tenemos doscientos, y hemos logrado mantenernos en el mercado.

En 2013 me pidieron que me hiciera cargo y desde marzo estamos manejando esto. Tenemos un trabajo social con la gente, se ha brindado capacitación en fortalecimiento de la organización y manejo administrativo; la mayor parte de la gente lo asimila y en este momento estamos en un proceso de consolidación.

IGNACIO AVIRAMA

“LA PAPA ES UNA AVENTURA,
ENTONCES DECIDIMOS ORGANIZARNOS.”

Soy representante legal de la Asociación Indígena de Patugó, en el municipio de Puracé, Cauca, desde hace tres años. Antes me dedicaba a sembrar papa y ordeñar vacas. Nosotros nos organizamos hace cuatro años como asociación. Como allá vivimos es de la leche y la papa, pero la papa no es algo con lo que uno vaya seguro, es una aventura, entonces decidimos organizarnos. Ahí yo fui vicepresidente, y luego me eligieron como representante legal.

Nosotros tenemos un grupo comunitario, es una finca que nos entregó el gobierno para recuperación de tierras. Nos entregó solamente la tierra, entonces ahí empezamos a trabajarla y a conseguir animalitos con los demás amigos. Y no teníamos ninguna visión, solo ordeñar las vacas, entregar la leche y por ahí sembrar papa. Tuvimos problemas con la leche porque nos la pagaban muy barata. Y en eso ya apareció la Fundación Alpina y Oxfam y nos apoyaron, ha sido un gran apoyo para nosotros, ya formamos la asociación bien conformada.

DIDIER BERMEO

“NOS TOCÓ APRENDER A LOS TRANCAZOS.”

Yo hago parte de la Cooperativa de Fresas de Sotará, Fresota, desde hace siete años. Fresota lleva trece años de constitución y hace seis soy el presidente del Consejo de Administración. Antes de Fresota hacía labores completamente diferentes, no eran afines ni con la agricultura ni con el trabajo comunitario.

Soy de Bolívar, Cauca, a unas cuatro horas de la capital del departamento. Por esas cosas del desplazamiento y la violencia, empezamos a hacer un recorrido con mi familia y terminamos en Sotará, buscando un futuro, buscando qué hacer, y en ese camino se presentó Fresota y la posibilidad de sembrar fresa.

Mi vinculación a Fresota se dio porque estaban ejecutando un convenio con el Sena, ellos daban asistencia técnica, y yo no sabía nada de la fresa, ni de los problemas de la organización. Entonces yo llegué como a ser la salvación porque no tenían fruta, nadie confiaba en ellos, había una mala imagen, una

cantidad de problemas que yo desconocía, eso fue en el 2007. Entré a Fresota aprendiendo bastante, abriendo algunas oportunidades de capacitación en el tema de la fresa; cuando las cosas ya iban muy bien, se presentaron otra vez los malos manejos, cosas que no compartíamos. Pero había más compromiso con cuidar más lo de uno y decidimos dar un golpe de Estado, decir no, no nos parece que se hagan esos manejos. En ese momento la gente me dijo que me tocaba asumir la gerencia de Fresota, era algo para mí nuevo, no sabía del tema contable, no sabía de nada, únicamente tenía las ganas.

En ese afán de querer salir adelante se cometieron errores, se tomaron decisiones que definitivamente no eran las más convenientes, pero de buena fe. Entonces nos tocó aprender a los trancazos, es así como ese medio año acabamos debiéndole a todo el mundo. Fundación Smurfit desde noviembre de 2009 hizo una evaluación, sentó los puntos y nos dijo: si quieren el acompañamiento es así, bajo este modelo, lo toman o lo dejan. Y me tocó encabezarlo a mí, lo tomamos, por eso estamos hoy acá.

JORGE BLANDÓN

“GENERAMOS PROCESOS ARTÍSTICOS DE
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, TEJEMOS REDES.”

Todo este trabajo tiene origen en procesos de catequesis social que nos involucraron en el desarrollo de la teología de la liberación, como una propuesta que establecía un trabajo de comunidades eclesiales de base en torno a la actividad pastoral, eso es lo que me acerca a ese mundo de lo social. Posteriormente hago un trabajo desde el arte, la música, la poesía, el teatro, y esa combinación, siento que es la que me permite establecer con mucha claridad que la actividad del desarrollo comunitario precisa también de unos animadores.

Luego voy a la universidad a estudiar, y decido estudiar artes, y esas artes es lo que me permite también llevar a cabo parte de mi proyecto de vida. Ya existía Nuestra Gente como una organización de jóvenes que estaba arraigada en el territorio y que había creado una biblioteca popular, y que había creado un periódico, y que establecía como una relación con las diferentes fuerzas vivas del territorio, buscábamos que hubiera mejorías en el alumbrado público, desarrollo de las vías, el acueducto, el alcantarillado, las

escuelas, el colegio, la biblioteca, y todo esto sirvió para hacer un ejercicio de movilización ciudadana.

Hoy hago parte del equipo de la Corporación Cultural Nuestra Gente, una organización que tiene 26 años. Trabajamos en la Comuna 2 de Medellín, once barrios, 110 mil habitantes. Acompañamos el plan de desarrollo local de la comuna, el desarrollo educativo y cultural de la misma, generamos procesos artísticos de fortalecimiento institucional, tejemos redes y ahora hacemos un trabajo de acompañamiento a través de la Plataforma de Cultura Viva Comunitaria en América Latina.

**MARÍA ALEJANDRA CASTILLO
Y MARÍA DEL PILAR ESCOBAR**

MP: "TODOS TENEMOS UN ROL
Y CADA UNO UN FUERTE MUY IMPORTANTE."

A: Todas somos del mismo asentamiento, hacemos el mismo proceso con la organización Coretta King, en el distrito de Aguablanca, en Cali. Yo soy la representante legal y la directora. Lo nuestro es la gestión. Estamos pendientes de las necesidades y de la consecución de recursos. A veces resultan capacitaciones, estar pendiente de que el grupo tenga las posibilidades de entrar en los procesos en los que se presentan, y conseguir apoyo para la fundación y para los procesos que estamos realizando.

MP: Todos tenemos un rol y cada uno tiene un fuerte muy importante. Por decir algo, una maneja las manualidades, otra, por ejemplo mi compañera Martha es muy buena para el diálogo, Alejandra es la representante legal. Nosotros para poder desempeñar este trabajo hemos recibido gran cantidad de capacitaciones, donde más de una ha visto su fuerte. A mí por ejemplo me gusta mucho lo que es manualidades, todo lo que es gestión con los niños, la psicología. Gracias a Dios hasta ahora estamos estudiando todas, porque esa es la idea, no hacerlo empíricamente, sino que si vamos a realizar algo, tenemos que crecer como personas.

VERA CANTILLO

“TODAS LAS COSAS SON POSIBLES
CUANDO UNO CREE QUE SE PUEDEN HACER.”

Yo soy de Santa Marta. A Sopó llegué sin la menor idea sobre tener un liderazgo y mucho menos de cómo desarrollarlo, pero soy cristiana desde hace 24 años y creo que de ahí parte el liderazgo, porque soy convencida de la fe, de la certeza de lo que no se ve. Entonces creo que todas las cosas son posibles cuando uno cree que se pueden hacer. Llegué a Mercenario (la vereda) hace 24 años y la comunidad vio en mí ese liderazgo, yo no lo había visto, ellos vieron en mí y se ofreció una capacitación como promotora de salud.

Ahí uno ya se da cuenta de muchas más necesidades porque uno empieza a tratar directamente con las necesidades de las familias. Yo no nací ni crecí en el campo, mas sin embargo el campo ha sido para mí muy especial y conociendo a Dios y sabiendo que él fue el que hizo todo, veo cómo el campo puede producir y puede ser de mucho beneficio para nosotros los humanos, y más cuando estamos en estas condiciones económicas y de recursos.

Yo soy la presidenta de la junta de acción comunal, ellos mismos me eligieron para que fuera a tomar el curso de promotor de salud y ellos mismos me eligieron como presidenta de la junta de acción comunal.

ASTRID CHAMORRO

“CON UN GRUPO DE JÓVENES DECIDIMOS
TOMAR LAS RIENDAS DE ESTA ASOCIACIÓN.”

Mi actividad comenzó en el 2006, cuando me desempeñaba como expendedora de leche cruda en el municipio de Popayán; en ese año se expidió una norma que prohibió la venta de leche cruda. La asociación como tal (Asexlecp, Asociación de expendedores de leche cruda de Popayán) venía organizada desde mucho tiempo atrás y hay colegas que pertenecen a ella hace más de 15 años. Cuando entré decidimos con un grupo de jóvenes nuevos tomar las riendas de esta asociación, porque como ocurre en nuestro país muchas de las organizaciones se han tomado para beneficio personal, y la asociación había perdido su rumbo. En el 2008 asumí como presidenta de la asociación.

MARTHA CUESTAS

**"LO COMUNITARIO NO GENERA INGRESOS,
UNO LO HACE CON EL CORAZÓN."**

Yo nací aquí en el Valle, en un pueblo que se llama Candelaria, pero de padres emigrantes de la costa Pacífica, por el desplazamiento. Me inicié en el liderazgo en 2003, por la necesidad de una vivienda. Algunas mujeres llegamos a sentar un espacio que era liderado por hombres, entonces no teníamos voz ni voto. Esto hizo que nos aliáramos para participar y opinar, porque de alguna manera nosotras también necesitábamos una vivienda. Ahí surgió mi proceso de liderazgo.

A mediados del 2003 ya vivíamos en el asentamiento subnormal Brisas del Cauca, en Cali, y empezamos a identificar que había muchas necesidades, pues eran casitas de madera, plástico, no había agua, no había energía. Empezamos a organizar como planes de trabajo para mirar cómo era que íbamos a suplir esas necesidades. Para ese entonces recolectamos cerca de cuatro mil libros, mesas, sillas, y empezamos a trabajar con los niños. En el 2006 desafortunadamente hubo un incendio en ese asentamiento, se quemaron 150 viviendas, incluyendo el espacio donde operaba la biblioteca, el comedor y los libros. Ese año se comenzó a trasladar la comunidad a Potrero Grande, en la Comuna 21.

En el 2007 llegamos nosotros, y volvimos a reunirnos y a plantearnos cómo íbamos a hacer acá si las casas eran muy pequeñas, ni teníamos libros, entonces volvimos a empezar de cero (...) Cuando nos sobraban galletas, bienestarina y panela, hacíamos una olla de colada y nos reuníamos con los niños y leíamos libros. Así estuvimos dos años, hasta que un amigo de la comunidad de Potrero Grande, dijo que le interesaba lo que nosotros hacíamos, vio que lo hacíamos bajo el sol, de una manera que no debería ser. Nos dijo que tenía una casa, que no iba a vivir en ella, pero que le gustaría que personas que estaban haciendo lo que nosotras estábamos haciendo operaran en esa casa.

Y apareció Gases de Occidente y nosotros les contamos lo que estábamos haciendo; ellos nos dijeron que pasáramos una propuesta por escrito contando qué hacíamos. Igual lo hicieron otras dieciséis organizaciones del barrio, entonces nos llamaron y nos dijeron que sí contaríamos con materiales, pero que la

mano de obra la debíamos colocar nosotras para poder ampliar el espacio en unas condiciones mejores para los niños.

Yo soy la secretaria y la coordinadora de proyectos dentro de la fundación. Hemos sido reconocidas por la comunidad, por los vecinos, por los mismos niños, por las organizaciones que operan en la comunidad. En el 2011 participamos en Por una Cali Mejor, que ahora se llama Por una Ciudad Mejor, con nuestra iniciativa y fuimos visibilizadas en la ciudad; eso ha llevado a que creamos más de lo que podíamos haber creído si no hubieran instituciones que apoyaran iniciativas de barrio, de comunidad.

Lo comunitario no genera ingresos, uno lo hace con el corazón. Lo que genera es fortalecimiento en capacitaciones. Hemos ido creciendo tanto en nuestro proceso comunitario como en el ser como persona, como mujer, esto nos ha hecho crecer a la par. Se da pero también se recibe como persona, porque yo siento que si no hubiera estado en el proceso de desarrollo comunitario, no habría ni terminado la primaria.

JUAN FELIPE GONZÁLEZ

“LA PASIÓN MÍA ES PODER SERVIRLE A LA GENTE.”

“Yo soy de Santander de Quilichao, en estos momentos soy el coordinador de un proyecto que se llama Cauca Joven, que es liderado por Asocodita, pero con el apoyo de las fundaciones Gases de Occidente y Propal.

Nosotros desde el 2003 creamos un grupo, a raíz de Asocodita, de jóvenes por la vida, con la idea de hacer trabajo comunitario. En la zona donde yo vivía había un problema de pandillas, los de abajo no podían subir y los de arriba no podían bajar. A raíz de eso nació en el 2003 un grupo de jóvenes entre los 16 y 20 años. Iniciamos con cine foros, hicimos fogatas, jornadas deportivas, días de campo recreativos, lunes de aeróbicos, empezamos a hacer muchas actividades en la comunidad, y la comunidad empezó a visualizar a un grupo de jóvenes que intentaba trabajar por ella y que quería que esa barrera invisible se rompiera. Ahí empecé a meterme en el trabajo comunitario, yo fui el fundador del grupo. Así nací yo como funcionario de la comunidad. La pasión mía es poder servirle a la gente.

Cuando nace Cauca Joven, se necesita un coordinador para el proyecto, yo presenté mi hoja de vida, soy contador público, y me dieron la oportunidad de ser el coordinador del proyecto, que tiene como objetivo incrementar los índices de empleabilidad de 150 jóvenes de los municipios de Guachené, Padilla, Puerto Tejada y Villa Rica, todos del norte del Cauca.

ROSALÍA GUTIÉRREZ

“MONTAMOS UN MODELO QUE ROMPÍA CON LAS FORMA TRADICIONAL, PASAMOS DE LA EMPANADA AL PROYECTO.”

Empecé a los 13 años, en 1983-84, siendo secretaria encargada de una junta de acción comunal de base en la vereda Lomita, de Barbosa, en Antioquia. Ese fue el punto de partida de mi vida social y comunitaria. Haciendo empanadas, porque en ese tiempo hacíamos empanadas para financiar las labores sociales; y empezamos a organizar todo lo que es los libros de contabilidad, de actas, empezamos a dinamizar a los jóvenes en esa vereda, a hacer grupos infantiles, grupos de adultos mayores, desde la junta de acción comunal.

Ahí estuvimos dieciocho meses, era la única niña de la junta, era encargada porque no se podía ser un directivo siendo menor de edad, era un apoyo, más de voluntaria para los adultos de la vereda. Eran grandes mujeres detrás de grandes acciones que se hacían en la comunidad, en lo religioso y lo comunitario, y también unos ilustres hombres que eran los jefes de esa comunidad, jefes con valores y con gran servicio a la comunidad.

Volví a los 16 años a la acción comunal, a los procesos sociales con los niños. Teníamos un grupo juvenil y de teatro. Cumplidos los 18 años ejercí el cargo como directiva de la acción comunal; hicimos un plan de acción que en ese tiempo era muy innovador, yo fui alumna de un colegio privado, La Presentación, de las hermanas, y allí a nosotros nos daban muchas cosas que servían para organizar a la comunidad. También fui misionera y catequista y eso lo conjugábamos en la vida comunal y comunitaria y seguí avanzando en el proceso de la JAC, fui delegada en 1989-90.

Desde el 2006 soy delegada, en el segundo nivel de la acción comunal, en Asocomunal de Barbosa. Cuando llegué estaba el mismo modelito de la JAC y con amigos que hemos compartido la misma visión montamos un modelo que rompía con la forma tradicional, pasamos de la empanada al proyecto, empezamos a presupuestar la organización, para saber qué tenemos que conseguir y cómo lo vamos a lograr; acogimos la Norma 74, sin confundirnos mucho, porque en nuestro gremio hay muchas desconfianzas y mantos de sombra.

YESID HENAO

“SIEMPRE HE ESTADO PENDIENTE Y DESDE DONDE ESTÉ
LOS HE APOYADO EN LA MEDIDA EN QUE PUEDO.”

En el año 97 hacía parte de un proyecto de comunicación en el colegio y en un seminario del mismo tema que se desarrollaba cada año en la ciudad conocí la experiencia de Picacho con Futuro. Me invitaron a hacer parte del proceso de comunicación y a través de la producción audiovisual me fui vinculando a todos los procesos de la corporación. Ya hacia el año 2000, luego de pasar por varias actividades en el grupo de jóvenes de comunicación, me surgió un interés por el tema social y empecé a vincularme más a los procesos organizativos que a los de la comunicación.

Luego comencé a estudiar Sociología y esto me permitió construir otros imaginarios y otras posibilidades y proyectos desde la corporación. En el 2003, luego de estar en algunos proyectos con organizaciones comunitarias, especialmente en el tema de fortalecimiento organizativo, trabajé con el Consorcio para el Desarrollo Comunitario, donde aplicamos el proceso de *5 en ruta*, también estuve con el fondo Focus, que era como un arreglo interinstitucional, donde estaban las fundaciones Bancolombia y Corona, entre otras.

En 2003 asumí la dirección de la corporación, aún no me había graduado pero confiaron en mí y del 2003 al 2006 estuve en la dirección. Ahí nos enfrentamos a distintos temas, como el económico, el administrativo, la gestión de relaciones. En 2006 salí pero siempre he estado pendiente y desde donde esté los he apoyado en la medida en que puedo.

Luego estuve dos años en la alcaldía, hasta el 2008, y después me fui a la Fundación Social para empezar el trabajo de Barbosa, entre el 2008 y mediados del 2009. Luego tuve otro ofrecimiento de la alcaldía y estuve como Subsecretario de la Juventud. Al terminar el periodo volví a la fundación para trabajar en el tema del Valle de Aburrá.

JAVIER LINARES

“YO HE METIDO MUCHO EL HOMBRO POR EL BIENESTAR DE TODOS, PARA QUE MEJOREMOS NUESTRA CALIDAD DE VIDA.”

Yo he vivido la mayor parte de mi vida acá en Sopó, aunque soy de Bogotá. Desde que he podido he colaborado mucho con los trabajos de la comunidad, como desde hace unos diez años. Me ha interesado el bienestar de todos y de hecho pertenezco a la junta de acción comunal de la vereda, soy el vicepresidente. Yo he metido mucho el hombro por el bienestar de todos, para que mejoremos nuestra calidad de vida, la socialización, que es lo que se ha trabajado mucho. He trabajado con la vereda unos cuatro años.

Yo comencé acá en la junta de acción comunal, comencé a involucrarme en las reuniones, traía ideas y me llevaba inquietudes. Después con los líderes que estaban en ese tiempo intercambiábamos cosas a ver qué se podía hacer por la juventud más que todo. Me fui vinculando y la comunidad me dijo que debía involucrarme en las directivas de las acciones comunales y ahí comencé. He venido empapándome de las cosas de la vereda, de las personas y he estado activo en esa cuestión. Primero fui miembro de la junta de acción comunal como líder de trabajos, ahí ya me pidieron que fuera presidente, pero es más complicado y ahora soy el vicepresidente de la junta.

NORBERTO LÓPEZ

“NOS HICIERON LA CAPACITACIÓN Y EMPEZAMOS A SOÑAR.”

Era el Fiscal, ahí empezó mi trayectoria en el tema de liderazgo, en Yolombó, en la vereda de Barreño, ahí ya dijimos que queríamos una capacitación en el

Sena, sembrar caña de forma más tecnificada. Nos hicieron la capacitación y empezamos a soñar, antes sembrábamos la caña pero los trapiches eran muy malos y pensamos en un trapiche comunitario, que no fuera de una sola persona, porque ese era el problema de los trapiches, que eran privados y queríamos uno para manejarlo en comunidad.

Empezamos a hacer los estatutos, el reglamento de trabajo, y con la capacitación empezamos a jalonar eso con el municipio, la gobernación; para que tuviéramos aportes, para nosotros poner una parte y que nos cofinanciaran el proyecto.

Hicimos reuniones y actividades y compramos un tren, nos salimos de la junta y formamos otro grupo porque con la junta teníamos más problemas, queríamos una empresa particular, comunitaria y con nombre propio. Le pusimos La Avención, que viene de avenidos, la llamamos así y mandamos los papeles y nos la aceptaron y nos conformamos como empresa comunitaria. Después me tocó pertenecer al Comité de Desarrollo Rural, para poder tener más fuerza en el Concejo para que nos ayudaran.

Empezamos a sembrar caña en grupo y en el 2004 aparecieron las empresas, ya se empezó a trabajar alrededor del trapiche y se le hizo una remodelación. La FAO entró y nos capacitó en contabilidad y en buenas prácticas agrícolas, comenzamos con ellos en ese proyecto, ya ellos hablaron de reformar y aparecieron las corporaciones, apareció el GEA (Grupo Empresarial Antioqueño).

VÍCTOR HUGO MORENO

“COMO ORGANIZACIÓN QUERÍAMOS REJUVENECER,
ESTAR DISPUESTOS AL CAMBIO PARA PODER
PERMANECER EN EL TIEMPO.”

Mi nombre es Víctor Hugo Moreno Mina, vivo en la vereda de San Jacinto, zona rural del municipio de Guachené, Cauca. Yo arranqué en el proceso social y comunitario desde niño, cuando tenía más o menos 13 años; empecé a querer hacer cosas por la comunidad, pero lo concreté más en el colegio, me di la oportunidad cuando estaba en 10º, de crear un grupo que se llamaba Las

Águilas, en el 2002, y se llamaba así porque queríamos hacer una revista de jóvenes para jóvenes, y se llamaba Ojo de Águila.

Lo de las águilas salió por lo de la revista pero también por toda la historia del águila, que dura como 70 u 80 años y tiene una etapa de rejuvenecimiento, en la que vuela con sus pocas fuerzas, el pico se le encorva a tal punto que no lo puede ni abrir, no se puede parar en las garras, y el plumaje es muy viejo. En ese momento el águila vuela a la peña más alta posible y ahí se da golpes hasta desgarrarse el pico de raíz; y entonces le nace un nuevo pico con el que se quita pluma por pluma y garra por garra para durar aproximadamente el doble de lo que ha vivido. Con esa ideología de rejuvenecimiento es que creamos Tierra de Águilas; como organización queríamos rejuvenecer, estar dispuestos al cambio para poder permanecer en el tiempo.

MANUEL GUSTAVO MOSQUERA

“ELLOS SE QUEDARON EN LAS PANDILLAS, ENTONCES
ME LLENÓ MÁS SERVIRLE A LA GENTE.”

He visto mucho dolor de la familia, de mi barrio y mucho dolor personal; la muerte de mis dos hermanos. Cuando era muy joven, niño, de 13 años, pertenecí a una pandilla de mi barrio, y en ese reclutamiento de jóvenes murieron bastantes amigos míos.

Cuando yo estaba en la pandilla, un joven que era boxeador me vio, veía que yo peleaba con todo el mundo, que no le tenía miedo a nadie, que yo me agarraba con los que supuestamente eran los más peligrosos del barrio, entonces se dijo: este me puede servir en el boxeo. Y me convenció, me agarró y me dijo que fuera a la cancha y yo le dije que no, que la verdad ni con mi hermano me daba golpes; y cuando llegué al sitio donde estaban entrenando y veo que le están pegando al saco, entonces me llamó la atención y me quedó gustando. Estaba cumpliendo los 15 años cuando inicié en el boxeo, y eso ha sido genial para mí. Se puede decir que el deporte me salvó. El deporte, el boxeo, hizo un cambio en mí.

Cada cuatro, cinco meses tenía que ir a los entierros de jóvenes que estuvieron conmigo en la etapa de crecimiento, ellos se quedaron en las pandillas, en-

tonces me llenó más servirle a la gente. Veo que los niños que están creciendo están en espacios muy propensos a la violencia.

HAROL MUÑOZ

“EL OBJETIVO DE ORGANIZARNOS FUE DEFENDER LAS PEQUEÑAS PROPIEDADES DE LOS CAMPESINOS.”

Yo trabajaba y estudiaba acá en Popayán, pero mis papás tenían la finca en Paletará y mi papá murió, entonces me hice cargo de la finca y me integré a la comunidad, eso fue a finales de 2007.

Soy representante legal de la Asociación Campesina Ascama hace tres años. Queda ubicada en el corregimiento de Paletará, municipio de Puracé, Cauca. Se elige representante cada dos años pero me han reelegido por dos años más.

En 1991 se creó la Asociación de Campesinos, porque en la zona hay organizaciones indígenas, y en ese tiempo por la cuestión de la recuperación de la tierra de ellos, el objetivo de organizarnos fue defender las pequeñas propiedades de los campesinos. Somos 86 familias. A partir de 1995 se legalizó la asociación, con personería jurídica. En ese entonces la señora Irma Herrera fue la primera representante legal de la asociación por un periodo de seis años, en el 2008 me eligieron a mí y yo he seguido la misma línea de ella: defender la propiedad privada, que son pequeñas parcelas, pero también estoy viendo que la asociación no solo defienda la propiedad sino el producir también.

CLAUDIA OBANDO

“INICIAMOS UN PROYECTO MUY BONITO QUE ERA EL CENTRO DE INFORMACIÓN JUVENIL, QUE BUSCABA ACERCAR A LOS JÓVENES A LAS TIC.”

Yo llegué más o menos en 1999 a la Corporación Picacho con Futuro, ya cuando la Fundación Social estaba finalizando la intervención en el territorio. Entonces fue un momento crítico para la organización porque era el tránsito de tener unos recursos que dependían de la Fundación a decir que hay que poner a marchar el cuento.

Yo llegué al grupo que se llamaba Fogata Juvenil en ese entonces, a partir de allí llegué al Consejo Directivo de la Corporación, ahí estuve un tiempo y después llegué a los proyectos que ejecutaba en ese momento. Yo empecé con el tema de Fortalecimiento Organizativo, con algo que hemos llamado Modelo de Reeditores, que ahorita en la fundación se llama Multiplicadores.

Después llegó un proyecto del Fondo Focus para trabajar el mismo tema en la Comuna 6; ese era uno de los componentes porque tenía tres: uno tenía que ver con la sostenibilidad de la Corporación, el otro con fortalecimiento de organizaciones e iniciamos un proyecto muy bonito que era el Centro de Información Juvenil, que buscaba acercar a los jóvenes a las TIC y también a las oportunidades que tenía la ciudad.

Luego estuve en la dirección de la Corporación en 2007 y después salí a hacer mi práctica profesional seis meses en ISA, en el área de Tecnología. Cuando terminé la práctica llegué a la Fundación Social, donde trabajo desde 2009.

YAMILI OCAMPO

“FUE MUY DIFÍCIL PORQUE EN LOS 90 MATARON
ALLÁ A MUCHOS LÍDERES.”

Yo nací en un barrio popular de Medellín, en la comuna 5. Siendo estudiante de bachillerato conocí un espacio pequeño en una biblioteca y entré a alfabetizar ahí. Era una biblioteca muy pequeña, de la Cooperativa la Esperanza, que ya no está, pero la biblioteca sigue. La biblioteca estaba en un proceso de transición con los Núcleos de Vida Ciudadana; ahí había varios equipamientos deportivos, educativos y había un centro cultural donde iba a quedar la biblioteca del barrio. En ese momento me tocó como todo ese cambio de la pequeña biblioteca del cuarto al lado de la iglesia a una biblioteca grande en un centro cultural, financiada por una fundación que era la Fundación Familia.

Comenzamos a trabajar muy fuertemente. Luego dejé la biblioteca la Esperanza y empecé a trabajar en la Fundación Ratón de Biblioteca, donde llevo 18 años. Mi función ahora es esa, soy la encargada de la gestión de relaciones, recursos, alianzas estratégicas, convenios con todas las instituciones de la ciudad y a nivel internacional también.

Ratón de Biblioteca tiene 34 años de existencia. Es una fundación sin ánimo de lucro, líder en todos los procesos que tengan que ver con lectura y escritura en la ciudad.

Empezamos a hacer todo un trabajo en el tema de la lectura y escritura con los niños y jóvenes, fue muy difícil porque como estamos hablando de los 90 -época de violencia- allá mataron a muchos líderes. Diez años después volví a administrar la Biblioteca la Esperanza, ya no como una biblioteca de barrio sino como una biblioteca con una alianza de la Fundación Familia con Ratón de Biblioteca, ahí lideramos las tres bibliotecas y el centro de lectura de la Comuna número 1.

LUIS FERNANDO OROZCO

“A VECES DIGO QUE SOY MÁS GESTOR QUE LÍDER.”

Yo creo que la connotación de líder comunitario es muy potente y muy válida, a veces digo que soy más gestor que líder; la función mía es más de actor dentro del territorio, pero no necesariamente como líder, sino en el acompañamiento a las comunidades que están dentro de los territorios.

Yo estoy desde pequeño en Picacho con Futuro, desde los 14 años. Entré a participar en el año 98, como asistente de los procesos en los grupos de comunicaciones, de juventud; y ahí empecé a vincularme y entender la dinámica del funcionamiento de la corporación y posteriormente, como en un ejercicio de escalonamiento, de encadenamiento, empecé como asistente participante y luego auxiliar, acompañante, promotor, después como asistente de los procesos sociales, hasta terminar incidiendo en las labores de acompañamiento a las organizaciones donde trabajaba.

Luego de estar once años en la organización tomé la decisión de hacer una ruptura física, pero no sentimental, ni política con la organización e irme a hacer otras cosas por fuera, en otras instituciones. Y luego llegué acá, a la Fundación Social.

NÚBER OROZCO

“BUSCAMOS TRAMITAR UN PROYECTO DE LEY QUE NOS PERMITA FINANCIAR TODO EL SECTOR.”

Yo arranqué a trabajar en la junta de acción comunal, hice dos periodos de presidente y en el 2005 constituimos Asprocofitambo, que es la Asociación de productores, transformadores y comercializadores de productos agropecuarios de El Tambo, Cauca.

Entonces me desempeñé como coordinador general los primeros dos años, de ahí asumí la gerencia comercial, y desde hace dos años asumí la gerencia general de la asociación. En estos ocho años que llevamos hemos venido participando en muchos espacios, y ahorita estamos haciendo la presidencia de la federación nacional (Federación Nacional de Fiqueros), y venimos buscando tramitar un proyecto de ley que nos permita financiar todo el sector.

NOHRA PADILLA

“EMPEZAMOS A HACER PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y LOS ACOMPAÑAMOS DESDE EL PRIMER MOMENTO.”

Yo soy miembro de una cooperativa de recicladores; allí ocupé todos los puestos habidos y por haber, desde el más humilde, que era recoger materiales, hasta la gerencia de la cooperativa y después fui delegada de la cooperativa en diferentes puestos de la Asociación de Recicladores de Bogotá. Ahora llevo más o menos diez años en la dirección de la asociación.

Los primeros cinco años de la Asociación fueron muy difíciles porque nos conocíamos en la calle, pero no en una mesa de trabajo y en los botaderos las relaciones eran totalmente diferentes, de saludo, a veces un saludo grosero o a veces de camaradería para ayudarse en algo, pero no era la constante. Ya después, en la asociación, el asunto era fijar parámetros para el futuro, entonces eso no era fácil.

La estrategia que diseñamos fue buscar a la gente en sus asentamientos, en las zonas donde trabajaba para ir haciendo la sensibilización, convencerlos de que debían organizarse y los acompañamos desde el primer momento. Cuando

la gente decidía ingresar a la organización ya hacía muchos años que estaba adentro, por todo el proceso de contacto que se había sostenido.

NEMESIO PALACIOS

“TUVE LA OPORTUNIDAD DE DARME CUENTA CUÁL ERA MI INTERÉS PERSONAL Y JUSTAMENTE ERA APORTAR A LA GENTE MENOS FAVORECIDA.”

Soy natural de una comunidad llamada Isla de los Palacios en el municipio de Bojayá, Chocó, cuenca media del río Atrato. Es una región marginada, donde el Estado no ha hecho presencia.

Yo me gradué como tecnólogo agropecuario en la Universidad Tecnológica del Chocó, luego de cuatro años como administrador agropecuario, en el 2001 hice una especialización en Economía Pública en la Universidad Autónoma de Medellín y en el momento estoy estudiando una especialización de Pequeñas y Medianas Empresas en EAFIT. Estudiar es muy difícil porque a la región no llegan las universidades y nos cuesta mucho sacrificio, la debilidad más grande de la región es esa.

Una vez terminado el tecnólogo trabajé con la Secretaría de Agricultura de Antioquia, posteriormente con el Inderena y luego pasé a trabajar con la Organización Indígena de Antioquia, por diez años. Ese trabajo es la base para lo que hoy estoy haciendo, después trabajé seis años con la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Chocó y de allí di el salto a la Fundación Espavé, que agrupa un conjunto de profesionales afrocolombianos vinculados a movimientos sociales indígenas y negros.

En el trabajo con la organización indígena tuve la oportunidad de darme cuenta cuál era mi interés personal y justamente era aportar a la gente menos favorecida de la región del Atrato. Allí empezamos a conocer de la gran riqueza de los bosques de la región y luchamos porque los indígenas y los negros tengan derecho a sus territorios.

Tocó una lucha conjunta entre indígenas y negros que se logra de manera colectiva en la Constitución del 91, fue el momento más decisivo de las or-

ganizaciones étnicas en el país, y eso se materializa en la Ley 70 y viene la opción de los títulos colectivos de la tierra, pero yo siendo negro trabajaba con los indígenas porque la causa era la misma. Hace 15 años estoy vinculado a Espavé, desde el principio, participé en la formulación e implantación del primer proyecto.

NILSA ROJAS

“FUI PERSONERA EN 9º, 10º Y 11º, AHÍ EMPECÉ
Y ME GUSTA, LO HAGO POR CONVICCIÓN.”

Yo inicié mi vida de líder desde los 12 años, soy de una familia que se ha caracterizado por el servicio a la comunidad. Desde ese entonces empecé en las JAC de mi vereda, en comités juveniles, luego hice un bachillerato para adultos; fui personera en 9º, 10º y 11º, ahí empecé y me gusta, lo hago por convicción. Somos empíricos, no hemos tenido formación de liderazgo.

Después me interesé en el tema cafetero y desde hace tres años me desempeño como miembro del Comité Municipal de Cafeteros, llevando dos años en la presidencia municipal. Hemos tenido experiencias muy buenas, encuentros entre todos los departamentos.

Luego fue cuando se dio lo de Fundación Alpina y Oxfam, fui beneficiaria puesto que mi hermano era socio de una empresa de leche en el municipio de Rosas, entonces fue cuando conocí a los directivos de Alpina y Oxfam y fui vinculada a este proyecto. De ahí tuvimos una ayuda pequeña de Oxfam por 18 millones, que fue retribuida a las mujeres, se hizo por empoderamiento económico, y decidimos constituirnos como asociación, y se le ha ayudado a las mujeres a dar un paso importantísimo en lo que es salir más allá del hogar. El objetivo (de la asociación) es mejorar, empoderamiento económico, ir más allá del mito de amas de casa, integrarnos, tener charlas, todo lo que tiene que ver con lo social, ambiental y agropecuario.

ORAMAICA ROLDÁN

“NO SABÍA QUE TENÍA CAPACIDADES DE LÍDER, PERO CUANDO LLEGUÉ ALLÁ ME DI CUENTA DE LA SITUACIÓN Y ME METÍ A LA JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL.”

Vivo en la vereda Volantín, de Barbosa, Antioquia. Ese nombre es casi mitológico, porque allá había muchas brujas y se veían volando y por eso le pusieron así. Yo no soy nacida allá, yo soy de Cañasgordas, en Antioquia. Me pensioné muy joven de la Caja Agraria, de 37 años, no sabía que tenía capacidades de líder, pero cuando llegué allá me di cuenta de la situación y la desidia y me metí a la junta de acción comunal y ya voy para los doce años de presidenta.

El trabajo en la vereda me tocó muy difícil porque la credibilidad en las instituciones y la administración municipal era muy poca; es que esas veredas tuvieron desplazamiento masivo. En ese momento éramos doce personas y ahora somos 96 inscritas en la junta. Me tocó coger a la gente para que volvieran a creer en el proceso comunitario, para que se unieran y se dejaran ver cómo estaban; algo muy difícil porque allá nunca se había hecho nada, era una vereda muy abandonada. No tenía participación del municipio ni con vías ni con vivienda y yo empecé a solicitar la mejora de vivienda, a mejorar la vía y en este momento tenemos la vía organizadita, no mucho pero ahí vamos.

También tenemos el polideportivo y en el 2010 hicimos mejoramiento de vivienda, ya casi todos tienen sus viviendas organizadas, ya todos tienen su Sisbén pero es muy difícil, la gente tiene problemas entre las mismas familias, es algo cultural.

AMPARO RUANO

“SOY LA ENCARGADA DE LA ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS.”

Mi trayectoria inició hace seis años, cuando cinco líderes del municipio de Cajibío, de la vereda La Viuda, me llamaron y me dijeron: “Nosotros vemos que tienes una buena vocación para el liderazgo, y queremos que nos acompañes, que hagamos un proyecto de ecoturismo”. Dijimos que nosotros solos no po-

díamos, que teníamos que buscar una ayuda, una asesoría, y en ese momento pensamos en Cartón de Colombia, y ellos nos invitaron a la formación que había en ese momento de la Red de Líderes del municipio; desde ese momento empecé a capacitarme. Anteriormente había sido secretaria de la JAC de la vereda Loma Larga, que es de donde yo soy.

La Red de Líderes es una escuela de formación de un proyecto que implementó la fundación para quitarle la traba al asistencialismo y acabar con la politiquería que había en el municipio. El proyecto está en cuatro municipios: Morales, Suarez, Sotará y El Tambo. Yo trabajo en mi territorio que son seis veredas, trabajo en la JAC de la vereda La Viuda. Soy la encargada de la organización de proyectos.

RAFAEL SANTOS

“ME HE ESPECIALIZADO EN LA FORMULACIÓN
DE PROYECTOS Y EN LA COORDINACIÓN
DE ALGUNOS DE ELLOS.”

Nosotros empezamos en Patio Bonito, al suroccidente de Bogotá, como en 1992. Estuve trabajando con una asociación que se llama Asociación Mujeres del Río, ahí comencé liderando algunos clubes juveniles con el ICBF, trabajando con un grupo de quince jóvenes y quince niños. Después estuve coordinando el tema de los clubes juveniles y después de un año recibí 45 clubes juveniles.

Ahí comencé a coordinar unas cosas con Río y con ellas, a pesar de ser una asociación de mujeres y yo el único hombre, tenía a cargo los temas juveniles. Después se acabaron los clubes juveniles y empecé a trabajar con la Corporación de Comunidades para la Democracia donde estuve liderando un proyecto de acompañamiento con los abuelos en Ciudad Bolívar, en El Paraíso. Ellos conformaron su asociación y lo que nosotros hacíamos era motivarlos y también hicimos obra social.

Así duramos un año y volví a Río a manejar tres o cuatro grupos juveniles, eso fue ya como en el 2002 – 2003; ahí decidimos con unos jóvenes crear una organización juvenil, que en un principio se llamaba Jóvenes con Vista al Futuro, nacida de una iniciativa de jóvenes que jugaban fútbol. Creamos la asociación

y comenzamos a vincularnos con el proceso de la Fundación Social, que llega en el 2002 liderando el tema de planes estratégicos y de alguna manera con la planeación de la UPZ Patio Bonito. Ahí comienzan a liderar varios jóvenes el tema de desescolarización, de mejor utilización del tiempo libre y comienza a fraguarse un proyecto que se llama Reconstruyendo Sueños.

Todos los representantes legales de las organizaciones de base conforman la directiva de Corpoges, la Corporación Grupo Enlace Social que recoge 18 organizaciones de Patio Bonito, yo soy el vicepresidente. A raíz de esto he ocupado varios cargos en la corporación, he sido además fiscal, estuve de vocal en algún momento, los cargos han rotado y en lo que me he especializado en Corpoges es en la formulación de proyectos y en la coordinación de algunos de ellos.

WILLINTON SERNA

“A LOS 18 YA TUVE LA CÉDULA
Y PUDE SER PRESIDENTE DE LA JUNTA.”

Soy de la vereda Los Ángeles, en el municipio de Cajibío, Cauca. Por cultura y tradición mis padres han cultivado la caña a una escala artesanal, de supervivencia. Cuando tenía 16 años empecé a ser parte de las juntas comunales. A los 18 ya tuve la cédula y pude ser presidente de la junta. A los 20 hice parte de la Panelera de Cajibío S.A, que fue el inicio con el que la Fundación Smurfit nos apoyó en el año 97. Se conformó la comercializadora Panelera de Cajibío S.A, y tuvo su vida jurídica hasta el 2000.

Teníamos muchas falencias en la parte de la base y no pudo prosperar la comercializadora como una sociedad anónima. Entonces decidimos cambiarnos a asociación sin ánimo de lucro. De ahí para acá yo he participado como asociado y como vinculado. Soy el que ayuda a la organización a encaminar lo de las nuevas juntas. La asociación tiene entre sus estatutos que cada año cambia o se reestructura su junta, y esa ha sido una fortaleza para este núcleo productivo, que va como rescatando liderazgos. En los trece años de vida asociativa han pasado como diez presidentes que han hecho escuela, entonces vamos fortaleciendo capacidades al interior, para mirar desde acá para allá cómo es el manejo de un esquema organizativo.

En el 2000 la comunidad me eligió como concejal del municipio, y representé a la comunidad hasta el 2007. Fue una gran experiencia, una escuela que generó capacidades para visualizar mejor cómo funciona el gobierno hacia la comunidad, cómo es que llegan los recursos, las transferencias, cómo es que llega el cuerpo colegiado a aprobar el presupuesto. Son cosas que aprendí y sirven para retroalimentar la asociación. Del 2008 para acá, la asociación me dio la posibilidad de ser coordinador de proyectos sociales, es en lo que me he desempeñado en la medida en que ha habido proyectos.

Hemos articulado desde hace tres años nuestra capacidad de liderazgo, de trabajo con la comunidad, con el proyecto de Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura, que nos ha tenido en cuenta para ser tutores. Esto significa ser un facilitador de la experiencia y de una metodología que el programa viene desarrollando para atender microempresarios del área rural. Mi experiencia en trabajo comunitario se ha ido construyendo día a día. Cada vez siento que me falta mucho, porque es cambiante la dinámica del desarrollo.

JUAN CARLOS TABARES

“AL CONOCER TODA ESA PROPUESTA SE ME ABRIÓ
COMO UN PANORAMA, EL DESEO DE SEGUIR
ESTUDIANDO EN LA UNIVERSIDAD.”

En algún momento de mi estudio tuve que hacer una consulta y llegué a la biblioteca del barrio, esa biblioteca era el resultado de la acción conjunta entre una cooperativa que había en el barrio, la Cooperativa El Mirador, la Fundación Social, la Fundación La Visitación y la parroquia. Yo llegué en el año 91, dos años después de que había iniciado, y terminé teniendo un papel de acompañante y apoyo.

Empezamos a compartir las experiencias propias de los jóvenes, ya no solo hacíamos carteles sino que nos gustaba salir juntos, tener algún tipo de actividades en la casa de los amigos; el grupo se denominó Grupo de Comunicaciones y nació dentro de la biblioteca. Luego de un año, la Fundación Social -que ya venía trabajando desde el 87 en lo que se llamaba el Centro Comunitario de Capacitación, y que hoy se conoce como Picacho con Futuro- nos dijo que por qué no trabajábamos juntos y nos capacitaban a todos. Eso impulsó todo

un proceso de intervención y trabajo que consistió básicamente en apoyar lo que cada uno estaba haciendo, mejorando las capacidades que teníamos para hacerlo.

En ese momento estaba todo ese proceso de reestructuración de lo que era el Centro Comunitario, que se estaba transformando en la Corporación para el Desarrollo Picacho con Futuro.

Estuve en el consejo directivo de la corporación en los años 97 a 99 y por esa época conocí el Consorcio para el Desarrollo Comunitario de Bogotá, donde empecé a participar en los primeros talleres de fortalecimiento de organizaciones que llamábamos en esa época *5 en Ruta*. Al conocer toda esa propuesta se me abrió como un panorama, el deseo de seguir estudiando en la universidad; así empecé a desarrollar cursos universitarios en el tema de Comunicaciones apoyado por la corporación y a jugar un papel más político dentro de la organización. En el 2000 fui nombrado director, y fui el primer director en hacer parte del Consejo de Base de la corporación. Estuve hasta el 2003.

Luego fui un año al sector público, a trabajar en la Secretaría de Cultura Ciudadana, en la alcaldía de Fajardo, y luego me fui a trabajar a la Corporación Región, donde estuve un año. Después me llamaron nuevamente de Picacho para ver si me interesaba dirigir otra vez la corporación. Empecé mi segunda administración en septiembre del 2008; venimos de un periodo muy difícil, los últimos dos años han sido muy complejos.

FRANCISCO TRUJILLO

“COMO HABLO COMO CLARO Y SIRVO PARA HACER EXPOSICIONES LLEGUÉ A SER PRESIDENTE DE LA JAC.”

Yo soy de Cajibío, Cauca, y llevo más o menos 15 años trabajando con la comunidad. Trabajaba con la junta de acción comunal cuando podía; como hablo como claro y sirvo para hacer exposiciones llegué a ser secretario, y luego presidente de la JAC. Hace cinco años la Fundación Smurfit hizo una convocatoria para montar la Red de Líderes del municipio de Cajibío, entonces me presenté y comencé a asistir a las capacitaciones que daban en la Red de Líderes. Estando ya en el proceso, me informaron que este proyecto era para

cinco municipios y empezamos las capacitaciones para los demás. Y a lo que yo sabía, se sumaron nuevos conocimientos, porque yo hacía mi trabajo muy empírico, y lo que vino fortaleció mi liderazgo. Desde hace un año soy representante legal de Afranec, la Asociación Fraternal de Comunidades Negras de Cajibío; yo entré como socio y de una vez como representante legal. Además represento a una organización de aguacate.

EL LIDERAZGO

EN LAS ORGANIZACIONES



Sin duda el líder es el faro en la organización, el motivador, quien orienta y anima a la comunidad a enfrentar dificultades y aprovechar oportunidades, quien pone los pies en la tierra y forma a jóvenes y adultos en cómo afrontar diversos desafíos. Y aunque para muchos de ellos el liderazgo es un asunto de carisma y automotivación muy fuertes, ser líder no es una tarea fácil.

Qué se necesita para ser líder y ayudar a la organización a conseguir sus objetivos sin 'morir en el intento'. Cuáles son los atributos de un líder y cómo ejercer el liderazgo, cómo resolver el problema de la retribución a su trabajo, o el del relevo generacional; cuál es la importancia de la formación de un líder y de aprender a trabajar en equipo. Aquí están sus opiniones.

El perfil del líder y del liderazgo

“Una organización necesita líderes que organicen a la gente, les expliquen y mantengan un polo a tierra. La organización debe tener como unos elementos de motivación, pero también acuerdos, reglas claras, el desarrollo de principios. Sin eso no hay permanencia y muchísimo menos crecimiento.”

“Lo primero es **que le guste ser líder**, porque si a un líder no le gusta serlo, no va a funcionar. Tener también un **apoyo institucional**, unas **herramientas**, por decir algo: los líderes carecemos de un computador, de internet; donde yo vivo no hay energía, y a muchos, por no decir que a todos, nos pasa eso”.

“Para mí el líder no se hace, **el líder nace**, esto es algo que en mí viene de tradición familiar. Pero el líder no es solo quien orienta todo; para mí el liderazgo es saber delegar funciones y saber ser asequible a las diferentes propuestas, incluso a las críticas, no dejarse desviar de su camino inicial, de sus objetivos, que deben estar muy bien definidos desde el comienzo. Desde que usted decide liderar un proceso debe saber de dónde viene y para dónde va. Eso tiene que conocerlo muy bien.

“Hay que meterle más ese empuje a la gente. Porque la gente por su incredulidad es a veces reacia; entonces para uno de líder es muy difícil como ir jalando ese coche. ¿Usted se imagina lo que tiene que hacer el líder para tener la gente ahí, que no se dispersen? **De mí depende** que ellos sigan por la ruta por la que queremos ir y que se ha trazado. Si yo me dejo comprar, me dejo convencer para mi conveniencia ¿usted qué cree que ellos van a pensar? Se van a desilusionar y cada uno va a terminar cogiendo para donde más le convenga, para donde más quiere; y el proceso se va a desbaratar.”

“Para que el líder pueda desarrollar sus **habilidades**, tiene que estar dotado de **herramientas**. Que el líder tenga **comunicación**. Dos, que el líder tenga ese poder de identificar que él es la cara visible del resto de comunidad en su desarrollo productivo.”

“Si uno se mete a esto debe tener **responsabilidad** y estar presto para lo que llamen, yo estoy disponible a la hora que sea. Me gusta estar ahí, porque

he visto que el desarrollo de la vereda es lo mejor para todos. Como grupo quisiéramos todos estar bien, que mejoráramos nuestro nivel de vida, eso es lo que me ha motivado.”

“Lo más fácil es organizarse, pero lo difícil es mantenerse, por eso yo creo que ese es el trabajo del líder, tiene que proponer cosas nuevas, incentivar la gente, eso hace que las organizaciones se mantengan.”

Yo creo que cualquier persona puede ser líder mientras ame a la otra persona, para eso no hay que trabajar nada, solo querer al otro, verlo como un familiar de uno. Esa para mí es la forma de ser líder, que si usted se golpeó, que a mí me duela. Tratar de que el enemigo se vuelva amigo.”

“Uno debe tener **paciencia, tolerancia.** Lo otro es que debe haber **sentido de pertenencia con su región,** con su municipio, tener claro lo que tiene”.

“Uno se acostumbra a que es solo una persona la que hace, cuando esa persona no quiere hacer las cosas, nadie sabe nada. **Como líder debe enseñarles a todos,** darle lo que uno aprende al otro, enseñarle y demostrar que lo que uno ha hecho y ha aprendido es bueno. Lo otro es que dentro de las comunidades **ser líder es a veces difícil:** cuando uno va con una propuesta de un proyecto le dicen que es una locura, que no quieren las cosas para dentro de diez años sino para mañana, que si es así sí sirve o si no, no. Entonces ahí es cuando uno ve que debe iniciar las cosas con pocos.”

“Algo que decepciona es que uno hace las gestiones en un municipio pero el alcalde dice que no hay plata y hay que volver a la comunidad sin nada; y hay líderes que llevan años en ese proceso y no han logrado nada, entonces la comunidad ya no les cree. Tocaría fortalecer en cada líder la **persistencia,** que no abandonen tan rápido el barco, que los sueños que cada uno tiene los puedan luchar hasta lograrlos”.

“Hay que trabajar también el tema de la **honestidad,** porque hay gente que llega es para lucrarse. Cambiar a la gente es difícil pero se podría hacer. Y no cansarlos, porque uno como líder se puede cansar, uno sacrifica mucho, a veces uno sale es por ladrón cuando uno no se ha robado nada. Si las organizaciones fallan y se quiebran es porque no hay disciplina, porque la gente hace

lo que quiere, si quiero pongo y si no quiero, no pongo, porque igual me van a dar. Y si no me dan entonces demandando.”

“Sí, hay líderes que se preocupan mucho por el **bienestar social**. Eso hace que el líder busque otra ayuda, que se centre más en el conocimiento de otras personas, de cómo enseñarles y trabajar con empresas. Ahora se ve mucho ese compromiso, porque debe ser un líder que lleve un ideal para que las personas estén bien.”

“Hay un tema muy importante y es el de gestión: enseñarles a los líderes a ser **gestores de sus dinámicas sociales**. No sólo a gestionar los recursos, sino gestionar las relaciones, redes de trabajo, intercambios, aprendizajes, que es mucho más difícil que gestionar plata. Por lo menos sensibilizas y podrías cambiar ideales de vida e imaginarios. Que el referente de vida no sea el de la moto o las armas, sino un autor o un artista; que las cosas se muevan a términos de arte yo creo que transforma.”

La retribución al trabajo del líder

“Uno como líder no tiene un sueldo ni nada, es casi como arriesgar su propio patrimonio”.

“Muchos líderes se han quemado y no ha sido bien visto ser líder, cuando uno arriesga lo propio, su parte productiva por los demás. Yo por ejemplo me voy a orientar a la gente, pero descuido mi finca; entonces qué sucede ahí: **ser líder no paga**, acaba la finca, los hijos están aguantando hambre, la mujer se le fue con otro. Muchos líderes han fracasado en lo personal, por estar pendiente de los demás descuidan sus vidas personales. Eso genera conflictos, mal ejemplo. Hay una descompensación.

“En los últimos años yo cometí ese error, y dije, hay que hacer un alto, hay que separar un poco hasta dónde yo debo entregar todo a la comunidad, si no dependo de la comunidad. El trabajo comunitario, y sobre todo en las bases sociales, no tiene estímulo. La gente lo elige a uno porque tiene la posibilidad de representar, pero yo diría que también hay que ayudar a identificar hasta qué punto puede dar sin desmejorar lo que es su responsabilidad.

“De un año para acá yo comencé a pensar no, fortalezcamos lo propio, comencemos a mermarle acá para entregarle acá. Me he ido apoyando para que en ese escenario yo pueda ser coherente en lo que hablo y lo que quiero que los demás practiquen y también se vea reflejado en lo que soy. Y en eso me he apegado a lo que el programa de Oportunidades Rurales me ha facilitado, que es darme una remuneración por charlas que yo oriento a otros productores.

“Yo voy y capacito a unos productores y ellos me dan una remuneración, pero hay otros que no cuentan con la misma suerte o posibilidad, entonces llegan a una etapa en donde todos se dicen ‘qué líder tan bueno, cómo representa a la gente de bien’; pero qué pasó: se quedó sin comida, la familia comenzó a abandonarlo’; entonces no solamente perdimos al líder sino que perdimos la posibilidad de que otros asumieran ciertas actitudes y se pudiera corregir.

“Yo creo que habría que hacer una estrategia; si decidimos organizarnos, apoyar a los líderes por ese tiempo, un año, dos años, y durante ese tiempo el líder va a darle sus servicios a la comunidad y ella va a darle un estímulo, así sea ir un día al mes a enyerbarle la finca. Pero si se orienta desde las agencias de cooperación ese tema, es más creíble. Si se hace, se entiende que el líder no está buscando un beneficio personal.”

“Hay organizaciones que nos dan muchas capacitaciones, pero resulta que, de todos modos, la capacitación sin apoyo económico es muy difícil. Acá en este barrio usted busca líderes y encuentra todos los que pueda, pero como dicen por ahí, **el liderazgo con hambre es muy berraco**. Porque a veces uno sale y se va a las capacitaciones, y tiene que salir a prestar para el transporte, y a veces en la casa no tiene ni para dejarle comida a los hijos, entonces uno dice voy a las capacitaciones, pero mi casa qué, entonces eso ha sido como duro.”

“Y por estar en esto, lo de uno se le queda atrás. Yo estoy un poquito más nivelado porque la asociación me da un incentivo y uno puede pagar lo de uno, pero meterse de lleno es difícil. En la asociación está el representante legal, vicepresidente, tesorero, y a mí y al tesorero **nos dan un incentivo** porque nos toca estar de lleno, también por los proyectos, no acaba de terminarse un proyecto y ya está el otro encima. Yo les dije: ‘mi esposa me puso contra la pared, la asociación o la casa’. Entonces la gente de ver lo que uno ha hecho decidió dar un incentivo para que pueda estar más con los proyectos. Y el

tesorero lo mismo, él pierde ocho días al mes, le toca hacer cuentas, pagar la leche, retirar la plata del banco. La fundación nos asesoró en esto, siempre los excedentes son buenos, porque a pesar de que teníamos créditos de 80 millones, se van pagando bien y quedan excedentes.”

“Es bastante complicado cuando uno no tiene sus propias cosas, porque a veces la voluntad como líder se puede tener, pero le sale costoso.”

“Uno como líder no debe tener primero **el interés por la plata**, uno debe estar es por la comunidad y por la acción social.”

El relevo generacional

“Otro tema que yo miro con los líderes es que uno tiene un ciclo, entonces en la medida en que uno agote ese ciclo debe haber un **relevo generacional**. Hay que saber identificar hasta dónde yo puedo ser eficiente, transmitiendo, facilitando, y ya tendrán que otros asumir la bandera. Tiene que surgir otro que sea más agresivo, más arriesgado, tiene que haber un relevo. Las organizaciones requieren de ese comportamiento y de gente que siempre esté dispuesta a arriesgar. Llega un momento del líder en el que ya no le gusta arriesgar, porque está muy prevenido. Las organizaciones externas deben promover estos semilleros de liderazgos, el relevo generacional.

“Los proyectos en ese escenario deberían ser integrales, en el sentido de estimular esos liderazgos a través de jornadas, crear unos elementos donde se identifique quiénes van a ser **los futuros presidentes de la organización**, y cada presidente va a estar en cierto escenario por cierto tiempo, y definir cómo la comunidad va a retribuir a esos líderes parte de ese tiempo, como estímulo. Que miren cómo pueden ayudar al líder a que él mejore su condición.”

“Sí sería bueno que salieran nuevos líderes, para que todo el tiempo las organizaciones siempre fueran fuertes, y la escuela de líderes sería muy buena en el municipio, de pronto, lograr con la alcaldía tener unos recursos para hacer este trabajo. La alcaldía también nos ha colaborado mucho al sector campesino.

Los jóvenes se interesan muy poco en la cuestión comunitaria. En la asociación la mayoría de personas son de edad avanzada, uno les dice que lleven a los hijos, ellos van, a veces preguntan, a veces no, a veces no vuelven, hay un problema de **relevo generacional**. La falencia que yo veo es esa, hay que hacer talleres o algo para esto.

“Uno no ve en los jóvenes liderazgo, como que uno no ve quién lo puede reemplazar ni que se apersona de eso. Hay un muchacho pero se fue al Casanare a estudiar, como que uno le ve madera. En el campo hay otro problema, que es el estudio; la gente debe estudiar para ser algo y en el campo hay muy malas garantías laborales, son pésimas, yo les digo a los jóvenes que trabajen, pero que estudien algo, uno no ve que asuman compromisos y eso es preocupante.”

“Yo le digo a la comunidad que yo en algún momento **me voy a retirar**, pero ahí tengo unas muchachas y muchachos que los he ido incluyendo en capacitaciones a ver si ellos pueden asumir estos procesos. Eso toca irlo pensando, porque desde el punto de vista económico para los líderes es lo más complicado.”

La formación

“Hay líderes en Patio Bonito, que manejan el tema interactivo al derecho y al revés; manejan el tema de los acuerdos, decretos y el tema administrativo, tú hablas con ellos y tienen muy buenas bases. De pronto lo que si ha faltado es **apoyo en capacitación profesional**, pero a nivel empírico los líderes han crecido bastante.

“Un acompañamiento bien chévere es detectar capacidades en los liderazgos y dar apoyo profesional a esos líderes. Me parece que lo ideal es que los líderes se profesionalizaran y se quedaran en la organización, ahí también hay que brindar las herramientas para que vayan creciendo.”

“Hay que trabajar la motivación, **debe haber liderazgo y formarlo**, porque hay líderes que nacen y otros que se hacen, el que se hace debe buscar la forma de capacitarse y formarse.

“Sin embargo, algunos líderes que **no tenemos el nivel académico**, porque no todos los líderes están en las mismas condiciones, estamos distantes para ir a una capacitación, eso le implica a uno un transporte y dificultades para poder formarse”.

“**La formación** hace mucha falta, pero no la educación formal, es el reconocimiento de su territorio, sus necesidades, de sí mismo y sus demás colegas. Y la paz es muy importante y la comunicación igualmente. Los temas a formar son buenos valores en comunicación, en temas sociales, buena identificación de los que es un ser políticamente, que no se les descalifique porque no tenga un diploma, sino que se les enseñe sobre los deberes, capacidades y habilidades, a participar y a valorar su decisión y su voz y calificar muy bien esa voz.”

“**Cuando hay formación podemos ver procesos a largo plazo**, a diez años. Los efectos no son a corto plazo y creo que los líderes que estamos ahora somos producto de esa década de los noventa. Y el efecto se nota ahora en los 2000, porque toda esa formación nos permitió estructurarnos, tener procesos claros y unas éticas profesionales claras frente al trabajo comunitario. Y eso es gracias al proceso de formación.

“Si yo soy líder y al interior de mi familia yo no estoy bien, ni emocional ni económicamente, yo no puedo salir a ser líder y decir qué hay que hacer. Se necesita formación en cuanto a algo más personal, meterse más en el tema de la **familia**. Nosotros hemos recibido capacitación en temas de salud ocupacional, pero los temas personales han faltado.”

“Indispensable y fundamental **la capacitación** en todos los aspectos, pero una vez la tenga, es la experiencia.”

Trabajar en equipo

“La gente no sabe **trabajar en equipo**, yo pongo una cita de trabajo y la gente no cumple, uno le llama la atención y prefieren retirarse”.

“Hay un **fuerte liderazgo negativo**, hay mucho choque de líderes. Si se pudiera decir ‘voy a hacer esto para fortalecer los líderes de Potrero Gran-

de', deberíamos empezar por capacitarlos **en trabajo en equipo**, y también educarlos, porque la mayoría de nuestros líderes ni siquiera han terminado la primaria. Creo que se debería fortalecer también la **generación de ingresos**, porque la mayoría de los líderes no generan ingreso, se hace de manera voluntaria, de pronto en iniciativas de negocio, pienso yo."

"Un problema en este mundo de lo social es que las personas que interactuamos tenemos una diversidad de conflictos. Uno está ligado a la falta de **capacidad de trabajar en determinado equipo**. Yo he visto muchos conflictos, hasta el punto en que la gente se ha ido a los golpes por chismes o por maneras de decir las cosas, entre personas que se conocían hace más de diez años. Siento que no se está formando a los seres humanos en **la capacidad de trabajar con otros** y mantener relaciones adecuadas con otros, sobre todo en la cotidianidad, en el día a día. Entonces lo que pasa es que terminaron a los golpes y era un chisme de oficina."

"Falta mucho el tema de seguridad, autoestima, saber qué es lo que se quiere y tener la vocación de servicio por la comunidad. Tener confianza cuando se participa. Algo que es importante es mirar **cuáles son las aptitudes de cada uno**, para qué sirve, no todos tenemos las mismas capacidades. Unos hablamos muy bien, otros tenemos temor a hablar en público, algunos no hablan con otros porque piensan que ellos saben más."

EL TRABAJO CON LOS GOBIERNOS



Puede decirse que los líderes, en general, reconocen y valoran la necesidad de relacionarse con los gobiernos locales y el gobierno nacional, pero para un grupo significativo la experiencia no ha sido buena y no sienten que exista atención para las organizaciones de base. Otros, por el contrario, han podido establecer buenas relaciones, al ser reconocidos como actores clave en el territorio.

Sin embargo, estos arreglos suelen ser difíciles, pues los gobiernos en ocasiones plantean relaciones oportunistas, poco horizontales, o están permeados por la politiquería.

Para algunos líderes, los gobiernos manejan lógicas, enfoques y tiempos distintos, que en ocasiones no se sincronizan con los suyos, ni permiten reflexionar y construir procesos de largo aliento.

No obstante, cierto número de ellos se ha vinculado a procesos de incidencia política, inclusive unos pocos han dado el salto para trabajar por periodos en la administración pública, y consideran que esta es una vía muy importante para explorar.

El Estado lejano, difícil, negligente, desinteresado

“Aquí el gobierno nos ha dejado. Trabajen ustedes como líderes, como comunidad, **hagan lo que ustedes puedan**, es como tener un hijo y decirle que se defienda como pueda, si no llega una persona, un líder, una fundación o algo, no va a pasar nada.”

“Nosotros con gobiernos no hemos trabajado tanto, más bien **hemos estado enfrentados todo el tiempo**. Las veces que lo hemos hecho ha sido por ejemplo en la prestación de servicios y el gobierno nos trata igual que a cualquier otro contratista, sin ninguna consideración porque nosotros seamos organizaciones de recicladores, con las otras organizaciones el enfoque es totalmente diferente.

De hecho considero que la mayoría de las veces, cuando no es en un proceso de contratación como el que hemos llevado nosotros con el gobierno, cuando hay algún proceso en que el gobierno ponga plata para ayudar a organizar al gremio o para fortalecer, la experiencia ha sido nefasta, muy amarga, porque pareciera que los recursos se ponen con la intención no de ayudar a crear y fortalecer, sino con el ánimo de acabar.”

“La **interlocución** no ha sido fácil, es más, pienso que no ha habido interlocución. Hubo una época en que el gobierno nacional decidió que debía hacer un programa nacional de reciclaje y recicladores y ayudó muchísimo desde la Red de Solidaridad Social. Había una decisión política para ayudar a organizar recicladores, entregarles herramientas, ayudarles a generar sus propios centros de acopio. Fue entre los gobiernos de Samper y Pastrana, en donde hubo un fomento muy importante a las organizaciones de recicladores. Antes y después de ahí hubo y hay **una confrontación permanente**.”

“Con las alcaldías tengo mis restricciones porque, por **el tema politiquero**, a la gente no se le dan responsabilidades. Me gustaría que tuvieran una visión como la que tiene la Fundación Smurfit: hacer seguimiento, exigirle a la gente, enseñarle a la gente.”

“...No es que yo hable mal de la administración, sino que uno les debe llegar con todo, todo debe estar funcionando para que uno llegue y ellos le ayuden a desarrollar lo que falte, pero **no vienen a armar un proyecto con la comunidad**, así no pasa.”

“**El Estado como tal no nos ha apoyado**, ni siquiera con una capacitación. El apoyo viene de la empresa privada o de las ONG, pero del Estado como tal, no. El Estado ha sido muy apático.

Aquí llegamos, nos tiraron aquí. No se hizo un acompañamiento psicosocial como debió hacerse, por eso es que hoy Potrero Grande ha generado tanta problemática en la ciudad, es el sector que más muertos ha aportado a la ciudad.”

“En el ámbito departamental somos reconocidos pero el departamento concentra sus esfuerzos fuera del área metropolitana y del Valle de Aburrá; **no hay mucha interlocución**. La gobernación tiene muchas limitaciones hasta en esa lógica de los recursos. Y a nivel nacional sigue siendo muy compleja la descentralización, llega información esporádica sobre unas ofertas y digamos que nosotros estamos ahí en el escenario de pensarnos cómo ser más contundentes con la gestión de propuestas.”

“Hay una cosa para nosotros clave y es que creemos que hay un grupo de profesionales muy importante que está en la administración pública, pero que no cumple con la labor que tendrían que cumplir en cuanto al desarrollo de las comunidades y me refiero a temas técnicos, la contratación con el Estado ¿Quién hace el ejercicio de leer esto que cada vez es más complejo? Me refiero a los temas de tributación y normatividad, de leyes y reguleyadas, donde **estamos cada vez más encartados con las normas, y sin comprenderlas**.

Estamos diciendo que traigan esos funcionarios para que dialoguemos, que establezcamos relaciones más horizontales y no nos metan en el Triángulo de

las Bermudas, porque el tema es que el dinero es de todos y no de ellos, eso es un asunto donde tenemos que velar, porque esos dineros son sagrados. **Siento que es una relación lenta, difícil, a nadie le gusta cogobernar,** es muy jodido, pero debemos generar esa profunda escucha y comprometer nuestros saberes en una relación más solidaria y profunda. ”

“Yo le diría al Presidente que viniera y que se quedara acá viviendo una semana, pero sin escoltas o sin nada, y que vea la necesidad que hay aquí realmente. Ellos crean unas políticas, crean unas leyes, pero desde allá, desde su escritorio, pero no vienen a vivir la realidad, si ellos vivieran el día a día que vive la comunidad y la gente que supuestamente ellos dicen estar beneficiando, yo digo que cambiarían la manera de pensar y Colombia sería el mejor país del mundo.”

“Pensaría que el desarrollo de base y fortalecer las organizaciones no es prioridad de todas las agencias externas, porque todas no tienen ese enfoque y venimos de un modelo de asistencialismo muy fuerte donde siempre te dan los recursos, te dan las cosas, entonces no todas le apuntan a estos temas, que sería lo mejor.

Hoy en día ve uno **proyectos del gobierno que son netamente asistencialistas**, te entregan tus cosas y no hay capacitación para que se aprenda con lo que te dieron a salir adelante, simplemente recíbalos. Yo no sé si están interesadas y si algún día lo van a hacer, pero hoy en día no.”

“Tenemos claro que la solución la acercamos a nosotros, pero nosotros no tenemos la solución, porque **la solución la controla quien tiene el dinero** y es el que pone las reglas. La solución la pone el Estado que es el que tiene las normas y es el que debe posibilitar las cosas, es un ejercicio donde todos deberíamos ser parte de esas discusiones, pero que no es tan fácil.”

“La ventaja de **lo privado** es que se tiene el tiempo para pensar lo que se quiere hacer. En **lo público** no es así, tiene tres meses para ejecutar y ejecute, no más; no piense ni reflexione, haga y cumpla. Con lo privado hay unos cronogramas, pero hay una mayor flexibilidad, el asunto no es ejecutar por ejecutar, el asunto es pensar lo que se está haciendo. Pero en lo público no es así, usted tiene un interventor y él le obliga a hacer. A veces el interventor

puede poner problemas hasta por un refrigerio y eso le hace perder a uno el objetivo.”

Políticas públicas e incidencia

“Este es el tiempo de las políticas públicas, de la relación Estado-comunidad.”

“Picacho ha podido modificar asuntos de **políticas públicas** para la ciudad porque tiene un método; le plantean un método de actuación, sobre este trabaja y lo que hace es que lo reconstruye en función de los intereses de su territorio.”

“Cuando estamos en Potrero Grande, estamos generando impacto en el barrio, pero cuando salimos y nos sentamos en una mesa a nivel de ciudad, se generan **impactos a nivel de ciudad**.”

“En el caso de la organización (**el tema de incidencia**) se dio a través del proyecto Focus, ahí había un recurso específico para hacer incidencia en espacios de participación y toma de decisiones. Ahí empezamos a ver que era importante salirse de la región y buscar cómo incidir, cómo visibilizar la organización y cómo buscar que se diseñen políticas que favorezcan al sector. Y para poder estar en ese ciclo de la política la federación realiza un congreso cada año y ahí se interrelacionan todos los actores, tanto empresarios, como gobernaciones, delegados del Ministerio del Medio Ambiente y hemos podido demostrar las bondades que tienen los productos de fique, y se han sacado dos decretos del ministerio donde se obliga a los ingenieros a que hagan procesos con la fibra, lo que ha permitido que se jalone más el sector y que se mejore el comercio de la fibra.”

“Nosotros empezamos a trabajar en incidencia en política pública, porque ahí tenemos la otra tarea en la que debemos ser capaces. Hacemos ejercicios escénicos y de improvisación de discursos, como aquel en el que te encuentras con el alcalde o el sujeto de poder en el ascensor y tienes 30 segundos para decirle algo. Este ejercicio se ha replicado en Latinoamérica y somos nosotros los que tenemos las posibilidades de acercar las soluciones a los otros, sino que no hemos comprendido cómo hacerlo.”

La tarea es sincronizarnos

“Si la organización no tiene **capacidad de incidencia** estamos perdiendo el año. Por más que llegue cooperación internacional o privada, el problema siempre va a estar en el gobierno, porque muchos problemas son su responsabilidad. Se debe entender cuál es la relación comunidad-organizaciones sociales-gobierno.”

“Nosotros venimos de una capacitación del desarrollo de base y vemos que ellos tienen la cultura del asistencialismo, entonces **son dos visiones opuestas**. Pero no lo creemos inalcanzable: **La relación con los gobiernos es muy importante** porque por ejemplo si un alcalde se eligiera con esa visión del desarrollo de base, de formulación de proyectos, se acabarían las hojas de zinc, los bultos de cemento, habría desarrollo en la comunidad, hablaríamos todos lo mismo, nos organizaríamos todos de la misma manera.”

“Queremos demostrar que cuando **hay un sistema que está organizado** desde la misma comunidad, estructuralmente organizado desde el mismo Estado, se pueden evitar muchos conflictos, y eso es lo que no se ha hecho. Es lo que debía hacerse desde el principio.”

“Con la alcaldía **hemos tenido una buena relación** gracias a que hemos podido mostrarles el proceso que venimos haciendo y los hemos involucrado en la cofinanciación de los proyectos. Eso ha sido bueno. El acompañamiento ha sido poco porque ellos cuentan con muy poco personal y a veces no les interesa mucho el tema. **Con la gobernación ha sido muy difícil**, no hemos logrado sacar un proyecto que tenga que ver con el sector, no ha habido la voluntad política a pesar de que el Cauca es el primer productor de fibra en el país.

Estamos haciendo la tarea de meterlos en el cuento y ya están viendo que es importante, que genera empleo, ingresos y con todo el tema ambiental son muy buenos los beneficios que se pueden sacar del fique y se puede potencializar la actividad.”

“Con el gobierno municipal **la relación ha sido muy buena** y respetuosa. No ha sido por amiguismos, la clave ha sido el respeto y el reconocimiento

de las buenas acciones. El escenario de lo público es muy difícil, trabajar con nuevas administraciones, pero nos han respetado, hago las propuestas, con las utilidades y los costos, negociamos en diciembre, nos hemos ganado las propuestas, nos hemos ganado un respeto y hemos sido muy respetuosos.”

“Ahora estamos desarrollando el proyecto de un comedor comunitario, debido a la situación de necesidad tan difícil que ha vivido este barrio. **Hemos tocado todas las puertas gubernamentales, se ha planteado la propuesta y ha sido difícil.** El Estado es el que debe velar por la seguridad alimentaria de los niños. Pero nosotros en el afán de ver que no están haciendo lo que deberían hacer, nos hemos dado a la tarea de ser como las hadas madrinas de esos niños, pero es una labor difícil, porque sin recursos es durísimo, y nos toca estar tocando puertas, gestionando aquí y allá, pero estamos dándonos esa pela.”

“Aquí en Sopó estamos apoyados por muchas empresas, pero a través de la administración municipal. Por ejemplo, nos van a cambiar los pisos del salón comunal, entonces la administración municipal gestiona quién nos va a ayudar a cambiar el piso.

Pedí el apoyo de una persona que me pudiera ayudar en la elaboración del proyecto, porque el municipio sí me ayuda, me colabora, pero pierdo más tiempo allá porque el municipio no tiene la disponibilidad de darme una persona que me facilite el proceso, porque están muy ocupados y así no se puede.”

Liderazgo, gobierno y participación

“El líder que orienta su grupo marca su territorio.”

“Nos dicen que por qué política. Cuando nosotros nos decidimos a trazar reglas, estrategias que nos ayuden a mejorar nuestros ingresos, cuando nosotros decimos que necesitamos fortalecer en la familia estrategias de comunicación para resolver conflictos de familia, estamos definiendo políticas. La organización está haciendo unas directrices y lo que sí hay diferencia es que **nosotros hacemos política que no tiene intereses proselitistas.** Nosotros hacemos política de desarrollo local de base.”

“Todavía **contamos con grandes limitantes para tener una participación** de las políticas asociativas gremiales en los actos proselitistas de elección popular, es decir, en las elecciones. Hay que seguirlo trabajando, en un futuro es ahí donde debemos llegar estructurados para tomar buenas decisiones.”

“Lo otro es poder seguir retroalimentándose cuando se llegue a estos escenarios. Porque cuando uno llega a estos escenarios las tentaciones, las viejas mañas, son reales, entonces el asunto es **cómo tener el acompañamiento permanente para no torcerse**. A veces dicen que elegimos a un líder y después se nos torció. Yo digo es que elegimos a una persona, pero hay que elegir a un grupo de personas, que él nos va a representar, pero hay un grupo ahí oxigenando para tener el acompañamiento. Si se tiene un fracaso, se reparte la culpa también.”

“Nosotros hemos tratado de tenerlos como aliados (a los gobiernos), a veces se dificulta por la misma persona que llega allá, que a veces facilita y a veces no. Pero de parte nuestra siempre ha habido **la voluntad de interlocutar**, de invitarlos a que conozcan el proceso, de hacer alianza, que nos ayuden, que nosotros podemos apoyar a otros. Entonces hemos puesto de nuestra parte y en la mayoría de los casos nos ha ido bien porque hemos intentado articular procesos.”

“Las entidades que nos han apoyado nos han dicho que a las organizaciones públicas hay que tenerlas como aliadas ¿Cómo? Participando, haciendo planteamientos, y generando escenarios enfocados en el desarrollo, y no marcando a los beneficiarios en un bando azul, rojo, amarillo.”

“Nosotros somos claros, llegue el que llegue vamos a presentar el proyecto, vamos a tenerlo de nuestra parte. Y apenas se posesiona, le decimos quiénes somos para que nos tenga en cuenta, y rompemos la situación incómoda de que no nos apoyaron. Unos nos han apoyado, otros se han hecho los de la vista gorda, pero siempre hemos hablado coherentemente.”

“Cuando empezamos fue duro porque **el alcalde lo elegimos pero no nos ayudó**; nos prometió y nos prometió y nada. Esta vez nosotros no apoyamos al alcalde, pero él ve el trabajo que realiza nuestra organización, le dice incluso a los concejales que nos ayuden.”

"No ha sido fácil hablar con ellos (gobiernos). El alcalde pasado no nos quería, inclusive quería acabar con la asociación, entonces decidimos no pelear sino más bien sobrepasar, aguantar, no desgastarnos. Muchas veces hemos tenido que jugarnos la cabeza pero sin pelear."

"En esa parte política no podemos intervenir mucho porque cuando se pierde nos marcan, la empresa como tal no puede meterse en la parte política. Cuando los dirigentes de una organización se meten de lleno en una campaña, si gana bien, pero si no es muy difícil."

"Nosotros como asociación hemos logrado tener presencia en algunos órganos a nivel municipal y departamental, tenemos representantes en el Consejo Territorial de Planeación y desde ahí hemos logrado hacer hincapié para que la administración mire a la nuestra como una organización que requiere apoyo. También estamos en el Consejo de Desarrollo Rural que tiene que ver con lo de tierras, y tenemos dos concejales."

"He sido invitada a varios planes de desarrollo, tuve la posibilidad de que el alcalde me dijera que iba a formular el plan de desarrollo, que participara. Pero lastimosamente ese es un tema muy complejo, **lo que se hace ahí casi nunca se ejecuta**. Uno se va con esa ilusión y yo le perdí hasta el cariño a eso. Siempre diciendo que dejaran para el agro, para fortalecer grupos, se deja un rubro, pero en el papel es muy bonito y en la realidad eso no se ha dado."

"**Es bueno participar**, se puede, uno con la capacitación aprende, el conocimiento lo lleva a uno a exigir, a saber cuáles son nuestros derechos, claro que sí se puede. Se gana, al menos uno ya no va de espectador, al menos uno tiene voz y voto para poder opinar, decir que al agro le toca esto, pero que se vea. Esa relación con los gobiernos depende de la época y del alcalde de turno. Con algunos nos ha ido bien y en otros casos nos ha ido pésimo, se han ido recursos tal vez porque yo no soy de la corriente política de tal alcalde, entonces no cofinancian y se pierden los proyectos. Eso sí es una limitante fuerte, en eso de ser líder hay que aprender a jugar con todas esas cosas, ser neutral y no ser conflictivo, apartarse de las campañas políticas."

"Hay gente trabajando en la zona, en la comuna y en la ciudad, pero todos reciben recursos para hacer lo mismo, para la **construcción de redes** y parti-

cipación ciudadana, casi los objetivos son los mismos, pero la forma y el grupo objetivo es distinto, entonces lo que nosotros buscamos y hemos coincidido con el Secretario de ese tema es articular a todos estos actores. Pero lo primero que percibimos es que cuando hablamos del tema es hablarle en chino a todos, cada uno quiere es cumplir con su contrato y ya, que no les pongamos más problemas. Entonces somos cinco o seis operadores y cada uno tiene un interventor distinto y cada interventor viene con su idea que la mayoría de las cosas no se pueden hacer, porque eso no está en el convenio.

“Nosotros hacemos parte de varios espacios en la ciudad que promueven el **trabajo en red**, y tenemos una idea de qué es el trabajo en red. Pero nos encontramos con una administración en la cual para algunas dependencias el trabajo en red es unificar las organizaciones para evitar el intermediario, eso significa trabajo en red y nosotros terminamos en esos escenarios siendo el patito feo porque para nosotros eso no es trabajo en red. Y como no es, ahí no podemos seguir, no nos vemos haciendo ese tipo de cosas, no nos vemos ahí metidos.”

Generar procesos

“Invertir en un proyecto productivo significa apostarle a un proceso. **Darle una lámina de zinc es tratar de satisfacer una necesidad a medias**, porque una hoja de zinc no le va a solucionar la necesidad de techo que tiene, es como lavarse las manos. Pero eso no alcanza a mejorar su calidad de vida.”

“En el modelo de planeación del Estado deberían haber planes de gobierno que trasciendan su mandato, que haya una continuidad, porque ahora no importa el desarrollo de la región, la prioridad es cumplir con la gente que votó por ellos.”

“La relación con el gobierno es de contratación y no de apoyo. Allá tú vas y contratas con el IDPAC (el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal de Bogotá) y ahí está el proyecto como tal y tú debes cumplir con los parámetros como informes e interventorías. Y si de pronto hay para administración, lo que se hace es contratar a un tercero para que te ayude en la parte contable.”

“Creo que el gobierno cuando hace este tipo de proyectos habla de fortalecer a la organización en el campo administrativo y pues traen el capacitador que no maneja muy bien el tema y nos habla desde la óptica empresarial. Estos son proyectos, no procesos.”

“Hay una diferencia entre lo público y lo privado. Tú vas donde los empresarios y te encuentras personas que estuvieron en un proceso y puedes acudir a ellos, pero con las entidades públicas no se puede porque hay contratos muy cortos.”

Los tiempos

“Con la alcaldía sí era muy difícil **el tema de tiempos**, te pedían una cantidad de resultados en determinado tiempo. Les hicimos un llamado a generar procesos y no que fueran intervenciones muy puntuales para decir que se invirtió por cantidad de recursos, sino decir que tenemos un proceso que afecta a tantos y tantas chicas.”

“Lo público dice que la plata la tiene hasta diciembre, mientras que uno está pensando en algo de largo aliento; **el otro dice que tiene que ser ya** y no nos deja reflexionar ni construir, porque hay que estar ejecutando y como los otros actores tienen la necesidad de sobrevivir, el acceder a recursos se convierte en la prioridad.”

“En este sector **no hay una agenda política definida con claridad**, porque hoy estamos sobreviviendo y la prioridad es conseguir recursos para sobrevivir. Y el sector público tampoco tiene agenda y en particular con la sociedad civil tiene como prioridad garantizar derechos, pero lo que más básico pueda resolver: temas de educación, salud y **es una agenda muy corta, de cuatro años y cada tres esa agenda cambia**, así es muy complicado. Esa es una oportunidad para el sector social, tener una agenda más clara pero requiere negociarla permanentemente con ese sector público, que puede variar muy fácilmente.”

“Hace cuatro años había una línea de fortalecimiento y esa línea apoyaba a las organizaciones, entonces usted tenía que inscribirse, formular y justificar

el proyecto y si se lo ganaba lo fortalecían, **pero eso era de tres o cuatro meses y ahí quedaba el proyecto**, no hay un acompañamiento a largo plazo.”

“Con el Estado es el afán de la ejecución, de ejecutar unos recursos. Hay una vigencia fiscal, el año se reduce a cuatro meses y llegan con el afán de cumplir unas metas. Entonces se negocia con las organizaciones generalmente a través de convenios y quedan las organizaciones con **un chicharrón de cuatro meses** para ejecutar unos recursos de manera apresurada y ahí viene un proceso de debilitamiento, porque no hay un espacio para pensar qué se va a hacer.”

El presupuesto

“El gobierno está como descuidando mucho el agro. Inclusive estaba recortando el presupuesto para el agro, entonces yo opino que a ellos todo les gusta como a la fuerza, por eso son los paros, no los justifico pero a veces por eso son. La mayoría del país es agrario y le están quitando los recursos, entonces uno tiene que hablar, tiene que expresar lo que piensa”.

“Les pedimos a los gobiernos que hablemos de justicia redistributiva y esto obedece a ver cuál es la inversión que se tiene para las personas y los sujetos. En este momento estamos diciendo que el 0,1 % de los presupuestos municipales deben estar destinados al desarrollo de los procesos comunitarios. Ahí no hay inversión, casi siempre se quedan en las ONG y en el tema de los violentólogos y juventólogos que venían a hacer estudios, pero **para los jóvenes que estaban inmersos en el problema no había ningún presupuesto.**”

Visibilidad

“La idea es que se dedique uno a lo que sea, hay que ser un buen referente, una organización de mostrar y que el trabajo se note.”

“Si las cosas salen bien, todos sacan pecho, si no, te señalan. El Estado en ese término es el más aislado de todos.”

“Cuando el deportista coge la medalla olímpica, ahí sí lo reconocen, pero un deportista necesita el apoyo es cuando está empezando.”

Los gobiernos y la cooperación internacional

“La relación con los gobiernos es importante, pero a veces **la cooperación internacional no es muy cercana** a que se establezcan esas relaciones entre los gobiernos y las organizaciones de base.”

“A veces todo lo que huele a gobierno o a políticas se asimila con corrupción. Estar con la política es difícil por eso y aleja a algunos cooperantes. Pero es el gobierno donde se decide todo, y prácticamente todo lo que llega de cooperación internacional lo define el propio gobierno nacional. Es muy importante el nexo con el gobierno, dependiendo de cómo sea **la mirada del cooperante**.”

La corrupción

“El Estado sabe que **la corrupción** es su enfermedad y se han creado una cantidad de procesos para restarle espacio, entonces hay cosas que son excesivas pero hay que cumplir con estas exigencias para que estén conformes”

“El tema de **corrupción** es innegable, una campaña en un municipio de estos vale \$600 millones y por eso hay comunidades de más de 30 años que no tienen escuela.”

Cuestión de capacidades

“Las organizaciones se dedicaron a contratar con los proyectos (de la administración); se abrieron convocatorias públicas y nos asociamos con ellos, que son reconocidos por la comunidad, pero eso también trajo algunas dificultades pues se generó dependencia de las organizaciones de base con el Estado, y cuando llega una administración más cerrada quedan limitadas y tienen que regresar a un trabajo más localizado y de menos cobertura. Ahí toca es identi-

ficar la capacidad de la organización, pues algunas se metían con un poco de condiciones que no se sabía si podían cumplir, como certificaciones y pólizas.

“Y se debe tener en cuenta que es otro tipo de contratación. La ley de contratación pública no está diseñada para que haya una curva de aprendizaje, esto solo de daría si se desarrolla un modelo de contratación social. Muy pocas organizaciones sociales logran competir y ganarse un contrato público, con lo público sí hay que relacionarse porque si no, lo hacen terceros privados que no tienen el conocimiento de la comunidad y que van a hacer una intervención exclusivamente para cumplir con las coberturas y los productos consignados en un contrato y no para el valor agregado de la organización de base.”

“Nosotros tenemos **en el campo productivo y de transferencia tecnológica un atraso grande**, seguimos trabajando con la misma máquina de hace 50 años y eso hace que todo el proceso sea ineficiente, entonces estamos detrás de eso para que se genere esa política pública y haya un empoderamiento del sector.”

EL ACOMPAÑAMIENTO

A LAS ORGANIZACIONES DE BASE



En materia de acompañamiento, el consenso expresado por los líderes es que debe ser sostenido en el tiempo, planeado y ejecutado en el terreno y con mucho trabajo en equipo de la agencia acompañante con la organización. Y debe incluir capacitación, sobre todo en aspectos administrativos y contables. Mencionan también temas como la resolución de conflictos, el acompañamiento en lo técnico, el desarrollo humano y los recursos económicos aunque, como dice uno de ellos “la plata es un medio, el fin es la gente”.

Estas son historias de encuentros y desencuentros, de diálogo, de trabajo hombro a hombro, de éxitos y fracasos, pero sobre todo de aprendizaje. Hablar de acompañamiento es hablar de conocimiento mutuo, de horizontalidad, de persistencia, de confianza, de identidad, de pertinencia, de cercanía, de flexibilidad.

Son muchos los desafíos de este, que es uno de los vectores fundamentales del desarrollo de base. Cuál ha sido el enfoque del acompañamiento, cómo ha sido el apoyo de empresas y fundaciones empresariales, cuáles las diferencias en el tipo y calidad del acompañamiento y cuál recuerdan como el apoyo más valioso, son algunos de los temas de este capítulo.

La necesidad de articulación

“Hay una competencia en el tema de modelos, sobre quién hace el mejor modelo de intervención y por eso creo que los modelos deben ser más unificados para trabajarlos conjuntamente. Uno ve organizaciones grandes con sus modelos y pueden ser similares en algunos temas pero distintos en su intervención. **Creo que las organizaciones grandes deben ser más articuladas entre sí.** Hay modelos que se pueden complementar y si no se hablan entre ellos van a generar dinámicas que no se ajustan.”

“A mi manera de ver, hoy el tema del fortalecimiento de organizaciones sociales en el caso de la ciudad de Medellín experimenta una cosa muy ‘tesa’ y es que **no se tienen claridades conceptuales** y no hay acuerdos sociales frente a lo que estamos entendiendo sobre eso. Hay organizaciones que recibimos fortalecimiento por tres lados y se dan de manera distinta y los recursos vienen de la misma parte.”

“Sí **hay que mejorar muchas estrategias.** Por ejemplo, nosotros dentro de la comunidad qué hicimos: estaba Gases de Occidente, Comfenalco, Visión Mundial, Corporación Viviendo, todas estaban haciendo el proceso en la comunidad, y estaban haciendo lo mismo”.

“Entonces nosotros hicimos algo que se llamó **“la cama de concertación”**, donde invitamos a todas estas organizaciones para que se sentaran con nosotros y nos preguntaran qué necesitábamos y en qué queríamos fortalecernos, porque igual no se veían los resultados. Ellas se aliaron y se ahorraron recursos que venían utilizando cada una por su lado.”

Cada tipo de agencia tiene su estilo

“Sí, en las fundaciones **nos tienen en cuenta para ajustar el proyecto** a la comunidad, **mientras que el gobierno local** ya apoya un proyecto que está montado o nos trae un proyecto sin posibilidad de modificarlo.”

“Tienen unos recursos y tienen la paciencia para ejecutar de forma consciente y aprendiendo del proceso, esa es una oportunidad de las fundaciones empresariales. Está la libertad, la posibilidad de aprender del proceso y convertirse en actor de desarrollo. Pero si eso no es claro y no tenemos esa paciencia y **terminamos actuando igual que lo público, pues nos jodimos**, porque todo el mundo debe presentar resultados en diciembre y hay que ejecutar esa plata”.

“Eso es un mensaje claro para el sector empresarial, que ustedes tienen el tiempo, no tienen la presión, y eso les permite hacer procesos que es algo que lo público no ha podido desatar, procesos de fortalecimiento de la sociedad civil en torno al desarrollo, eso es lo que lo público no ha podido, teniendo los recursos para hacerlo pero **no tiene la posibilidad de desatar procesos**, porque usted en lo público tiene cuatro años y trabaja dos porque es muy jodido. Y lo privado sí tiene posibilidad de que los ritmos vayan con sus tiempos.”

“Sí hay diferencias en **los apoyos de las diferentes organizaciones**. Hay unos sectores que son más flexibles, otros no, a otros no le interesan, pero nosotros hemos intentado tocar las puertas de muchas instituciones tanto del sector privado como estatal. En este momento hemos sentido el apoyo y lo que se logre cristalizar va a ser el resultado del esfuerzo de muchos, pero más que todo es **generar esa confianza**, porque en este momento yo podría decir que nosotros no estamos con esa desconfianza de un tiempo atrás. No importa en este momento de quién nos venga la ayuda, igual yo siempre he pensado que a la **empresa privada** hay que saberla convertir en un **aliado estratégico de nosotros**, para lograr surgir.”

“Sí hay diferencia en el tipo de apoyo que brindan las organizaciones. **Cada una tiene su metodología, su proyección**, su punto de vista para interpretar el desarrollo. Hay unas que le apuntan más al desarrollo participativo o a

la inversión de capitales en los proyectos, otras que son integrales. Y hay otras que tratan de buscar que la gente sea protagonista en todos los frentes, y algunas se especializan solamente en unos temas. Cada una, desde su punto de vista, trata de fortalecer el escenario de las comunidades.

“Hay una gran diferencia en el apoyo de las agencias externas. El ministerio, el Sena, el DPS son muy específicos, **se hace el acompañamiento mientras están los recursos**. Pero para nosotros es agradable y se siente uno respaldado, por ejemplo, con Fundación Smurfit. Hoy en día el apoyo en la parte económica es poco, pero uno sabe que aquí está como en su casa, nos llamamos, coordinamos, siempre van a estar ahí, entonces uno se siente muy respaldado. Y los proyectos que terminan marcando esa diferencia son los que van a tener un acompañamiento y van a dejar un proyecto sostenible en el tiempo.”

“La cooperación gringa es muy cuadrículada. Puede cumplir o no, si cumple, le damos el recurso para que lo ejecute, en cambio con la cooperación privada es **más de seguimiento, de acompañamiento**. Se nos presentó un inconveniente en el camino, vimos cómo se puede solucionar, son más cercanos”.

“Nosotros no hemos sido una organización con **cooperación internacional** frecuente. Por ejemplo la IAF y la GTZ llegan mediados por Corona y por la relación con Paisa Joven y por un tercero en general y ahí la horizontalidad es mucho más cercana sin ser horizontal. Hay un ejercicio transversal donde se intentan poner unas lecturas que ayuden a ambos. Con War Child encontramos **mucha más horizontalidad** porque había un interés por entender nuestras propuestas, ellos no tenían el proyecto, nosotros se los llevamos y les aportamos un enfoque y este les permitió validar su propuesta en otros países donde ellos trabajaban”.

“La cooperación está muy fragmentada. Es complicado porque **hay intereses de por medio, quieren ser visibles**. Desde el escritorio arman los proyectos y vienen, y eso fragmenta la comunidad. Los cooperantes, cuando está el recurso están aquí, pero cuando no hay, se van, en cambio nosotros estamos siempre acá.

“El sector privado ha sido **un aliado muy importante en el tema contable**. Los contadores de las dos fundaciones (Gases de Occidente y Fundación

Propal) nos han ayudado a fortalecer la parte contable. Al sector público no le interesan estos temas, ellos solo se preocupan por que cumplamos.”

“Ahora tenemos un caso bien interesante. Nosotros **le vendemos parte de nuestro material a una gran empresa y ellos han decidido darnos apoyo**. Por ejemplo, nos vieron débiles en capital de trabajo y nos hicieron un aporte en capital de trabajo; aunque lo que les vamos a trabajar y a vender a ellos lo vamos a hacer con las condiciones del mercado que todos manejan.”

“Uno se da cuenta que **hay actores de negociación muy complicados**, hay instituciones muy complicadas, hay unos que dicen que uno tiene la razón pero hay que hacer las cosas como ellos lo dicen. Uno a veces piensa si será que nos tocará adaptarnos a eso, como tratar de construir un proyecto mediando intereses, pero la verdad es que eso es muy complejo.”

“En un proyecto determinado la organización de cooperación nos impuso a una persona, ahí no supimos dónde quedó la confianza, ni siquiera se puso en discusión, **el diálogo fue difícil**.”

“En el momento estamos buscando mucho más **apoyo de las instituciones**, entes privados, y obviamente gubernamentales, porque nosotros solos no seríamos capaces de salir adelante. Nos ha tocado luchar prácticamente con las uñas, durante todo este tiempo hemos estado solos, excepto este último año gracias a la Fundación Alpina”.

“**Hay operadores de recursos que no tienen mucha formación**, entonces les tenemos que dar la información que incluso ellos tienen que generar. Y hay momentos en que debemos parar los proyectos, porque ellos no hacen lo que les corresponde. Nos ha ocurrido con un programa que ofrece recursos para comunidades negras, pero es muy complicado trabajar con ellos, porque parte de su novatada los pone a patalear mucho y nos complica; con ellos serían los únicos que hemos tenido dificultades. En el tema de los informes nos piden más de lo que nos corresponde.”

“Sí **hay diferencia entre las organizaciones que nos apoyan**. El caso más visible es el de la Fundación Social, ellos apalancan los recursos y nos han ayudado a que los miembros tengamos conocimientos para poder desarro-

llar nuestro rol de facilitadores, nos han dictado varios talleres, seminarios y aprendimos a hacer propuestas en marco lógico. Con una excelente profesora hicimos los primeros proyectos, esto se hizo en el marco del Sistema Municipal de Planeación del Presupuesto Participativo, desarrollado de una manera muy bonita, acompañados también por ellos.”

“**Las universidades no se vinculan con recursos**, es algo más técnico y no hay un proceso de acompañamiento de la organización en el tiempo sino que está atado a doctorados o maestrías de los estudiantes; dejan el documento que producen y hasta ahí. Las únicas que hacen ese proceso de acompañamiento y de asesoría a las organizaciones en serio son las fundaciones empresariales, fondos o agencias internacionales.”

“**Hay diferencias en los apoyos**, claro, como en todo proceso. Unos de acompañamiento más largo, otros más cortos, otros de diferente índole, unos más orientados a capacitación, pero todos son muy importantes.”

“Oxfam y Fundación Alpina **hacen un acompañamiento más cercano** a lo que uno quiere, más centrado en la asociación, mas allegado a lo que uno necesita. Porque los otros generalizan mucho, dictan su charla y se van; asignan acompañamientos pero a grandes rasgos, en cambio acá ha sido más directo, más finca a finca. Nos colaboran más. Acá se ha hecho todo concertado, no se ha hecho nada que no queramos, no han llegado con modelos de otro lado que es lo que se hace más repetitivo en los otros, que como les funcionó en tal parte entonces lo van a implementar; este ha sido como más construido y más adaptado a la necesidad.”

“Ahí hay una tarea absolutamente necesaria y es **acercar al empresariado mucho más al desarrollo de los territorios**, porque sentimos que todo lo que nos ha ocurrido en este país, desde las amenazas de la guerrilla, del paramilitarismo, desde la legislación que hace que todo sea más complejo, que todo genere desidia del empresariado a vincularse en estos procesos. Nosotros proponemos que se acerquen. Hace dos años le propusimos a Suramericana sentarnos y ver el tema de la Cultura Viva Latinoamericana, pero no queremos hacer el taller con las tres o cuatro personas de la fundación, sino con ellos, los directivos, porque ahí hay otra relación: es un ser humano, no es un presidente de la compañía, es un sujeto con historia, con una

memoria, no nos interesan sus posesiones, nos interesa el ser humano y su pensamiento, su experiencia.”

“Las agencias externas deberían llegar a los sectores más aislados, a la zona rural. Somos pocos los que tenemos acceso a esta capacitación, a los proyectos, creo que por los recursos o porque hacen presencia donde hay organizaciones, pero necesitamos **que se centren más en el área rural**, en sitios donde no entra el carro, la televisión, donde no hay energía. Eso sería un comienzo bueno para cambiar este país, **llegar a donde nadie llega.**”

El apoyo más valioso

“**Lo bueno** de las ayudas que hemos recibido es todo. Con el hecho de explicarle a uno cómo es el tema empresarial, cómo se ordeña una vaca, todas esas enseñanzas, todo eso le sirve a uno y le sirve a la comunidad.”

“Yo considero que **todas las ayudas son importantes**, desde la más grande hasta la más chica. A veces hay cosas insignificantes, que pueden ser cosas muy sencillas, pero si las personas de la organización no tienen los recursos para hacerlo, definen la permanencia o no de la organización.”

“Sinceramente, yo valoro todos los apoyos, no puedo decir x o y organización es mejor, cualquier guía, **todo sirve**. En la organización no llevábamos las cuentas, no sabíamos contabilidad, y ahora tenemos un muchacho que se está capacitando y ya lleva la contabilidad.”

“Yo puedo decir que a mí me sirvió mucho PorAmérica, no tanto en la parte económica sino en la intelectual. Me sirvió mucho porque llegué a conocer la parte de manejo de recursos, ahorita que estoy como representante legal eso me ha ayudado bastante para mejorar un poquito el manejo del dinero, porque por lo menos uno a veces se gasta la plata, entonces con este proyecto vino **la capacitación de la parte contable, la parte organizativa**. A toda la gente se le dio capacitación administrativa pero de su finca, pero la parte contable la dio un contador, a mí me sirvió porque todo ese conocimiento me ayuda a saber cómo son los aliados.”

“Con la Fundación Smurfit el trabajo ha sido excelente, porque este desarrollo de base es una cosa muy buena, enseña a la gente a hacer las cosas. Multiplicar lo que ya se tiene, que las fundaciones se cuenten entre sí lo que han hecho, **que haya intercambio de conocimiento**, de todo el proceso de red de líderes hay memorias, intercambiar ese modelo con fundaciones, ONG que quieren trabajar con el desarrollo de base, desarrollo local.”

“Eso ha sido una de las cosas buenas que nos ha enseñado la fundación, **a estar en los espacios de participación ciudadana**, a estar pendientes de las convocatorias, a participar en los proyectos”.

“Hay apoyos que marcan más el trabajo de las organizaciones. Con el DPS acabamos de ejecutar un proyecto en capitalización microempresarial y nos pareció muy bueno, a pesar de que las capacidades económicas de nosotros no eran las mejores. Eso le sirve mucho a la organización porque desafortunadamente nuestros campesinos a veces no sienten los apoyos que no son tangibles, entonces esto los motiva. Pero si uno tiene que capacitarse para manejar mejor los recursos dicen que eso es una pérdida de tiempo. Uno ahí ve la diferencia, hay proyectos de capacitación, de superación, y la gente dice que ya nos capacitamos mucho, pero nosotros hacemos énfasis en algo y es que el conocimiento no tiene precio. **Cuando uno tiene conocimiento toma mejores decisiones**, que le pueden significar mucha plata, muchas otras cosas. Pero si no hay conocimiento no es fácil.”

“El Fondo Focus fue una experiencia muy bonita, porque no era sólo un trabajo de entrega de recursos, sino que tenía todo un entrenamiento. Yo creo que las cosas que yo sé de elaborar un presupuesto y formular el proyecto lo sé de ahí, porque **era un proceso de entrenamiento todo el tiempo** y esto es muy importante a la hora de la relación de una agencia que esté cooperando y es que te acompaña al fortalecimiento de la organización y no solo hace entrega de recursos y después una vigilancia.”

“La Fundación Smurfit tiene su metodología de trabajo y dicen que una organización debe trazarse metas a mediano y largo plazo, y mediante ese plan de acción identificamos nuestras debilidades y también nuestras mayores necesidades, a eso le apuntamos primero. Y creo que fue algo efectivo porque **hemos podido hacer muchas cosas con ese plan que construimos**.

"Focus fue una experiencia muy buena porque es un proyecto que si bien ellos lo ayudan a formular y a gestionar, **lo administramos directamente**, somos los ejecutores. Nosotros manejamos los recursos, hacemos las contrataciones. Y aprendimos cómo hacer el tema de contratación, cómo hacer un comité de seguimiento, hacer una serie de pasos que uno a veces no hace.

"A la Fundación la hemos visto **muy enfocada en que se haga desarrollo de base**, en que los líderes aprendan a identificar sus necesidades y a priorizar, eso es algo muy importante, porque todos tenemos muchas necesidades pero hay unas que son más prioritarias, más urgentes. Yo considero que han ayudado no solo a nuestra organización sino a otras organizaciones a que se fortalezcan y a que aprendan a gestar sus propios recursos, y a **ejecutar con transparencia y efectividad**, porque a veces la falta de conocimiento hace que se malgasten recursos y no es así, sino que no se aplican en lo que verdaderamente tiene que ser."

"En todos los proyectos se hablaba de qué nos van a dar, qué nos van a regalar, pero aquí veníamos a capacitarnos, y veníamos a ejecutar y hacer contrataciones, y hubo también una contrapartida, la verdad PorAmérica fue una experiencia muy buena. **Ahí aprendimos lo que ya hoy en día somos como empresa**. Porque los asociados por fin entendieron qué era Fresota y cómo funcionaba, no se sabía qué hacía el presidente, el contador, algunos ya conocíamos pero otros no. Aprendimos a hacer una reunión, a tomar las decisiones, entonces ya se empezó a ver Fresota como una cooperativa, que con todo el apoyo que hemos recibido de Smurfit hoy en día la manejamos como una empresa, con algo de responsabilidad social aunque muy pequeño, y entendemos que de nosotros depende una comunidad entera."

"**La gente está comprometida y pendiente** de sus cosas, y una de las mejores formas de poder sostener es garantizar los recursos y que las cosas se están haciendo bien. Un 99% de la gente cree en Asproleso, entonces saber que hay entidades que nos apoyan nos llena de ánimo, saber que no estamos solos. La gente está motivada en este momento porque está sintiendo el acompañamiento."

"El Premio Cívico (Por una Ciudad Mejor) nos abrió puertas, ese es un premio que dispara a las organizaciones. Te invitan a espacios como Colombia Respon-

sable, uno llega por medio de esas fundaciones a **conocer espacios donde relacionarse con más gente, conocer otras experiencias** y organizaciones, estos espacios son muy importantes y los abren normalmente las organizaciones grandes; esto les permite crear alianzas y contactos para fortalecer la organización.”

“Nosotros hemos cambiado la historia porque hemos dado pasos en la formación; ahora no buscamos que las ONG nos resuelvan las cosas que nos debe solucionar el Estado. **Lo que buscamos es que nos formen**, convertirnos en ciudadanos activos, participativos, con derechos, la formación debe ser integral. No es una formación para guardarla, debe ser una formación que repliquemos siempre, que la comuniquemos. Necesitamos seguirnos formando, la educación asertiva nos hace falta, la educación en formación y proyectos.

“Nuestra organización siente y agradece **los aportes** de la Fundación Social, que **no han sido únicamente económicos, sino también formativos, de acompañamiento, son muy integrales**; y no solo para los facilitadores, sino también el acompañamiento institucional a la JAC y a la Asamblea. Eso ha sido la fuente de inspiración y la claridad que nos ha permitido crecer y ser mejores, a pesar de que nos falta mucho por aprender y superar. Somos la mejor Asocomunal del departamento y estamos entre las ocho mejores del país.

“La organización comunal tiene 50 años de cacicazgos políticos, presiones al margen de la ley, politiquería. Esas realidades sabemos que son muy sencillas de evidenciar y eso genera en nosotros divisiones, roces, persecuciones, uno va sintiendo que el escenario se vuelve pequeño y que su público se va agotando. Uno va mucho en contravía y definitivamente ahí la Fundación fue clave. Hicimos perfiles de cargos de nuestra organización, dijimos muy claro que respetando mucho el ser humano podríamos trabajar con cualquiera; que la gente se postule y yo le ayudo desde afuera y ese fue el caso de las elecciones de hace unos ocho años. Ahí la organización comenzó a **mejorar sus niveles de gestión**, a ser visible, atractiva, empezó a tener resultados. Ese es un escenario muy factible para muchas cosas.”

“Yo siempre he creído que el dinero sin un **seguimiento y acompañamiento** puede ser dinero al aire. Y lo que más valoro, sobre todo del proceso del fondo Focus y del Consorcio, es que aunque no se tiene una presencia en el terreno

de quien administra los fondos, sí hay un seguimiento, una evaluación y no solo en términos de dinero sino también de su manejo.”

“Si no hubiera sido por el apoyo de esas fundaciones, yo creo que en este momento nosotros no tendríamos lo que tenemos, no seríamos lo que somos, porque nosotros estamos prácticamente en el anonimato.”

“En este momento **el apoyo financiero es el más valioso** que hemos recibido, estaría a la par la capacitación, para mejorar nuestra actividad. En este momento gracias a la Fundación Alpina estamos en un diplomado sobre Gerencia de Proyectos y cómo formar empresa, eso es importante para una asociatividad. Y el apoyo económico, monetario también es importante, porque nosotros no tenemos las condiciones para decir sí, vamos a comprar un lote o vamos a comprar la maquinaria; en este momento no contamos con esa solvencia. Pero como le estamos apuntando a formar empresa, ese apoyo de capacitación es fundamental para que todo funcione bien”.

“Otro asunto podría ser darle a conocer a las organizaciones que hay herramientas con las cuales se puede trabajar, y **cuando uno tiene herramientas, puede tomar muy buenas decisiones**. En nuestro caso son herramientas contables, el software de comercialización, eso funciona”.

Construir con la comunidad, a partir de la realidad

“Nosotros les decimos que no hagan los proyectos desde el escritorio, que se sienten con nosotros porque quién conoce mejor que nosotros, que vivimos acá, nuestras propias necesidades. Les dijimos: ustedes nos traen pan, sin saber que tal vez lo que necesitamos es una arepa. **Siéntense con nosotros y construyan con la comunidad.**”

“Aquí **las ONG llegan con su proyecto preparado**, hacen una reunión y dicen lo que van a hacer. Entonces uno se pregunta por qué no nos llamaron antes de hacer el proyecto y nos preguntaron si nosotros realmente necesitábamos eso. Aquí hay muchas necesidades mucho más importantes que las que ellos traen, pero ya vienen con todo listo y eso es para ejecutarlo, y

tenemos uno o dos meses. Y quieren que uno salga corriendo, que haga el acompañamiento, el proceso, y uno se pregunta si se va a dedicar todo el día a acompañarlos.”

“Yo le he echado cabeza a esto y creo que las instituciones de las que estamos hablando, **para formular los proyectos, tienen que trabajar con la gente de acá**, pensar el territorio desde acá. Nos podemos unir diez o quince líderes para ver cómo queremos el municipio. ”

“Habría que ser capaces de modificar la manera en que estamos **leyendo los territorios**, en que estamos leyendo los desarrollos que son desiguales. Ahí es donde tenemos que ser capaces de exigirles a organizaciones como las de ustedes que tengan otra lectura y que sean capaces de ver de otra manera, que no partan de un presupuesto, la hipótesis tal vez no es esa, puede ser que sea más lento y costoso, pero se llegan a resultados distintos, que las lecturas se hagan de otra manera y que no haya una rigidez.”

“**Las empresas que quieran ayudar** deben conocer muy bien las necesidades y la situación real de las personas que quieren ayudar. Yo como líder voy y me escuchan mucho en la oficina, pero apenas salgo ya se olvidan de mí.”

“Una clave sería acompañar a la organización en la perspectiva de lo que está buscando conseguir. La idea es **cómo la agencia o entidad entiende el proyecto y va formando a la comunidad**, pero en torno al proyecto, porque ellos están acostumbrados a aprender de la experiencia.”

“Hay muchos elementos que determinan **la permanencia y el fortalecimiento** de una organización, por ejemplo, el hecho de que se estudie el futuro con base en el pasado, eso ayuda muchísimo a las organizaciones a proyectarse.”

“**Aquí estamos tratando de poner en práctica el desarrollo de base**, que es que cada uno de nosotros, con la gente que está en la vereda, empecemos a planear cómo queremos nuestra vereda y nuestro municipio hacia a futuro.

La clave está en...

... el trabajo en equipo

“Toca **trabajar mucho el diálogo** para mirar a ver cómo se podría uno fortalecer, a ver quién lo puede llamar a uno y estar pendientes, cómo sería esa parte, saber qué actores están y poder uno decir qué se puede hacer.”

“En la organización se debe trabajar mucho la escucha, aprender a escuchar al otro, a respetar la diferencia porque es la opinión del compañero. Pero antes de la resolución de conflictos, hay que **trabajar la escucha**.”

“Cuando hay conocimiento del **trabajo en equipo** se resuelven conflictos pacíficamente. Cuando hay conocimiento de cómo acceder a la información, de cómo priorizar y estructurar un proyecto, eso se necesita mucho, que haya esas capacidades instaladas en las organizaciones, eso facilita mucho, porque muchas veces las organizaciones tienden a quedarse en una o dos personas, y los demás no ven la importancia de la participación, del trabajo en equipo.”

“Entre los temas más importantes está el sentido de **asociatividad**, que la gente entienda que trabajar individualmente no trae tantos beneficios como trabajar asociado, sobre todo porque como a la gente la han subutilizado tanto, no cree en esto. **Trabajar en equipo** creo yo que es lo que más hace falta para el desarrollo y crecimiento de la organización. Con relación a la **resolución de conflictos**, lo que se ha presentado hemos tratado de solucionarlo, pero sí hace mucha falta orientación en cuanto a eso.”

... la planeación

“Planeación es súper importante, trabajo en equipo y reglas claras, si no hay reglas claras es muy difícil.”

“Yo creo que es preciso **hacer planes de acción, de trabajo** con las organizaciones comunitarias, que permitan hacerle seguimiento, evaluar, retroalimentar, corregir y seguir avanzando, porque la mayoría de las organizaciones se crean por una expectativa: hay la posibilidad de hacer tal proyecto, y llega el

proyecto, y la gente está a la expectativa del proyecto, mas no de su desarrollo de forma integral”.

“**Hay que hacer planes de trabajo** donde la gente se oriente sobre por qué se organizó, que los lleven a definir su misión, visión, objetivos, unas tareas muy puntuales, en unos tiempos muy prudentes, para que ellos se evalúen y ponerlos a mirar el entorno, más allá de ser beneficiarios de un bulto de abono, de un escenario para producir todos en común. Es llevarlos a que se visualicen más adelante”.

“Yo digo, **fortalecer esa parte de los planes de trabajo con la gente**, que ellos puedan definir sus propias tareas para que luego puedan ver si valió la pena o no”.

“**Se necesita el apoyo de la planeación estratégica**, aprender a hacer planeación desde las organizaciones. Que sea algo integral, no solo en el papel sino en cómo se lleva a la práctica. En este sentido, también incluiría el tema de formulación de proyectos, sin importar si se va a presentar o no”.

“Otro tema fundamental es aprender a **construir línea de base**, ese diagnóstico inicial. Esto hay que fortalecerlo tanto en las organizaciones como en los cooperantes, porque es fundamental saber dónde estoy y hacia dónde quiero llegar. Si eso no está claro, muchos recursos se pierden, porque no se apunta a lo que es”.

“También es importante el tema de **aprendizaje organizacional**, sistematizar las experiencias para consultar los aprendizajes y no cometer los mismos errores que se han cometido. Pero esto se vuelve importante a medida que las organizaciones crecen, las organizaciones pequeñas no somos tan juiciosas en el tema de las actas, uno las hace pero después va a ver dónde están y nadie sabe, no hay un buen manejo de archivos.”

“La capacitación a organizaciones de base es importante para saber **elaborar proyectos**, saber manejar plataformas donde uno tenga acceso a las convocatorias, porque hay miles de convocatorias a nivel nacional y hasta de cooperación internacional y ONG, pero lastimosamente uno no está en la capacidad de formular ni siquiera un perfil de un proyecto: También sobre Contabilidad, Estadística, saber relacionar para formular un buen proyecto. Y lo otro es enfocarse en la importancia de la organización, cómo organizarnos”.

... el mercado

"Fresota en su parte productiva fue creciendo pero nunca tuvimos dentro de los proyectos ese **enfoque directo a la parte comercial**, que era lo que más necesitábamos. Entonces llegó un momento en el que todo lo que habíamos aprendido salió a flote y dio sus resultados, pero no había a quién venderle. Yo diría que eso es muy importante; armar el proyecto e **incluir una gestión de negocios**, las estrategias, el mercadeo como un valor agregado. Hay que mirar el ámbito en el que la organización se mueve y fortalecer esa parte."

"Yo creo que uno de los temas claves es, independientemente del producto, **mirar la proyección que tiene**. Y qué tan resistente es al cambio climático para poder manejar ese tema. Eso hace unos años no era un tema importante pero hay que meterlo porque estamos en unas condiciones incontrolables. Y lo otro es que se mire que sea de fácil comercialización y de fácil procesamiento, que no requiera mucho procesamiento para poderlo sacar, porque a veces no tenemos las condiciones en la zona.

... el relevo generacional

"Dos temas importantes: **capacitar a la gente joven**, el relevo generacional, y generar posibilidades de acceder a más recursos para solucionar tantos inconvenientes que hay, y cómo producir más, meterle al tema productivo".

"Otro tema que nosotros vemos tiene que ver con el relevo generacional. La parte de la juventud, **hay que tener cuidado**, a veces uno en la casa lucha con los hijos pero ellos están en otro cuento y quieren otras cosas; hay que concientizarlos para que le den continuidad al trabajo. Si no está sólida la base, el proyecto puede caer."

... el desarrollo humano

"Todo se hace a través del conocimiento, necesitamos más capacitaciones en muchas cosas: en liderazgo, finanzas que es muy necesario, saber formular proyectos nos hace falta, sobre todo en relaciones humanas. **Hay líderes que no saben tratar**".

“Hay que ver lo que podemos lograr unidos. En esto, **la asociatividad nos sirvió mucho**, les digo que tienen que sacarse de la cabeza el egoísmo, la envidia, porque eso no nos deja prosperar.”

“Las personas cuando toman estos cargos deben tener sentido de pertenencia y respeto hacia las personas que los apoyaron y los pusieron en esos cargos.”

“Los temas de autoestima, identidad étnica, cultural, territorial, formación humana, proyecto de vida, juegan un papel importante. **A veces se hacen intervenciones que hacen más daño** que el mismo problema que había antes”.

“A las comunidades todavía nos falta sentido de pertenencia. En las comunidades campesinas o indígenas siempre se tiene esa dificultad, muchas personas se meten a la parte comunitaria porque les gusta, otros porque les conviene, pero **falta compromiso social, identidad**”.

“**Se necesitan capacidades de negociación**, para poder reclamar no hay necesidad de gritar, y es una cultura que dentro de las organizaciones todavía existe. Lo otro es la cultura de la gente, se han acostumbrado a que los remedios sean ya, pero cuando uno dentro del proyecto formula capacitación de talento humano, de convivencia, a la gente no le gusta porque dicen que invertir en capacitaciones no sirve”.

... el momento oportuno

“A las organizaciones que nos apoyan les digo que apoyen a las organizaciones pequeñas, más que todo en **capacitación**, porque las organizaciones pequeñas se van al piso es por eso, no tienen visión, no tienen capacitación, no tienen nada. Capacitación más que todo en lo contable, que es lo más difícil, y también en formular proyectos.”

“Los temas de **planeación, seguimiento y evaluación** me parecen importantísimos, pero hay que aumentar la complejidad de los procesos en la medida en que va creciendo la organización. En las organizaciones sociales de base ya hay otro tipo de planeación, el asunto es más de plan operativo y no tanto de planeación estratégica; es más de construir la misión, la visión, los principios”.

“La **comunicación interna y externa es una prioridad** para las organizaciones grandes, en las pequeñas no tanto. Uno lleva capacitación a las pequeñas, en formulación de proyectos todo el mundo se interesa porque con eso la organización va a ganar recursos y puede gestionar proyectos, mientras que en el tema de comunicación no, en una organización pequeña no es importante. En una organización grande tiene que haber comunicación en todo el equipo, dar a conocer lo que está haciendo la organización ya es muy importante.”

“El **apoyo debe ser como escalonado**, primero hay que ayudar a preparar gente en la organización, digamos que los que tengan mayor idea, mayor conocimiento, mayor disposición a generar liderazgo o a conformar equipos. Primero trabajar con ellos para que ellos se conviertan en los gestores de un engranaje en donde después se trabaja con cada uno por aparte. Porque, por decir algo, reunir a mucha gente y darle una explicación técnica de por ejemplo, el servicio de aseo en Bogotá, hay gente que no sabe ni leer ni escribir, y a los veinte minutos se está durmiendo. Con ellos toca es hablado individualmente, con gente que esté en capacidad de tener paciencia, de explicar una y veinte veces si es necesario, porque ellos no van a tener los elementos para decirles lea estas veinte páginas.”

“Y cuando empezamos a ver los objetivos tenemos cosas comunes pero cada una requiere un ejercicio de fortalecimiento diferente. Uno de esos, que lo trabaja la Fundación Social, es cómo ser parte de ese proceso y para eso hay que conocer la historia de ese proceso organizativo, porque hay gente que solo está un año en la organización y de ahí para atrás nadie sabe qué paso, **la historia de la organización** está perdida y creo que a veces muchos aspectos de fortalecimiento se podrían evitar si se tiene la historia recogida. Se parte de una cantidad de necesidades para desarrollar el fortalecimiento y lo que ha hecho falta es desarrollar un buen mecanismo para tener la información de la organización con accesibilidad a todos y no desconocer ese proceso histórico”.

De los proyectos al proceso

“Solo le apuestan al tema de intervención y **si éste no está ligado a la construcción de política pública** es como entregarle un proyecto y ya, una rueda suelta, no va en el marco de la política de la organización. Pero si esto

no se articula a una propuesta general de política pública, de construir políticas enmarcadas en el territorio, las que sean orientadoras de la intervención en el territorio, en sus procesos de planificación, si el cooperante llega y solo pone un recurso y se va, no sé.”

“Casi siempre había proyectos, incluyendo los de cooperación internacional, mas asistencialistas, pero **este es un proceso más de generación de capacidades** y de construcción conjunta, lo que puede afirmar algunas cosas de nuestra organización y está fortaleciendo mucho la capacidad instalada, y más esa parte, como lo digo yo, de todos ponen, seguir haciendo los proyectos donde todos ponen.”

“Definitivamente, el primer punto que es clave para cualquier organización es adoptar el modelo del desarrollo de base, **sacar el asistencialismo**, quitar eso de regalar. Nosotros lo aprendimos y creo que eso fue lo más importante de todo, saber que no todo en la vida es para que le den, para recibir. También hay que construir alrededor de lo que ofrecen y de lo que se recibe, porque ahí es donde se generan todas las capacidades.”

“Eso es lo que tiene acabada a estas organizaciones, uno termina en **proyectos muy cortos**, de un año, y no sabe si vamos a cambiar realidades con esos proyecticos, o peor aún, vamos a desarrollar un proyecto económico sustentable y que genere ingresos para una organización en un año, yo no he visto cómo y lo veo muy difícil”.

“Muchas entidades dicen: **yo pongo este peso, pero no me interesa tu problema**. Creo que las entidades deben hacer un análisis sobre si es suficiente darle el recurso a una organización o no, darle consejo o propiciarle un espacio de aprendizaje. Yo pienso que con todo el desarrollo del esquema de responsabilidad social, muchas entidades y empresas piensan en poner un recurso como porque se vea que efectivamente están ayudando, pero en realidad **no están transformando nada**. Mientras que hay otras que desde que se fijaron un propósito de ayuda a la comunidad realmente lo hacen, y empiezan a desarrollar **procesos para acercarse, entenderlos y ayudarlos a mirar el futuro**.”

“**No más diagnósticos**, no más levantamientos de supuestos, hagamos cosas que sean capaces de transformar nuestras realidades”.

“Lo malo es que sea tan poquito tiempo el acompañamiento. **Uno no va a cambiar una expectativa, una mentalidad en un año**, es bueno que sea un acompañamiento a una organización de unos cinco años. Si usted tiene un acompañamiento, le explican, están ahí, se puede generar el cambio.

“No se deben generar **falsas expectativas** con cosas que no se van a hacer. La fricción puntual se da la mayoría de las veces no porque las organizaciones no estén preparadas, sino porque se crean expectativas que no se concretan. A veces dicen que de todos esos proyectos escojan uno. Es como si nos dicen que hay una torta con cuatro pedazos, y después dicen que no, que es solo un pedazo, que escojan de quién va a ser.”

“**La mezcla de capacitación y recurso económico** es el mayor apoyo, pero lo ideal es que ese apoyo vaya direccionando a dejar capacidades instaladas que permitan promover el desarrollo propio de las comunidades. Como lo están haciendo las organizaciones como Gases de Occidente y Propal con Asocodita: ellos nos dan el recurso, nosotros lo manejamos, pero nos acompañan en el proceso, eso es más importante que cualquier otra cosa, porque cuando ellas no estén, Asocodita ya tiene autonomía y capacidades para hacer sus cosas. Lo más importante para mí es que se haga **acompañamiento** con esas características: transferencia de conocimiento, contacto permanente, reuniones personalizadas, eso permite crear más confianza, y poder concertar las acciones que se hacen.”

“Lo bueno es el **acompañamiento** no para señalar sino **para construir**, que le ayude a las organizaciones a crecer. No se debe pretender cambiar la sociedad desde un escritorio. Primero hay que ir a las comunidades, conocer el problema y construir con ellas.”

El enfoque y el método

“Pienso que las organizaciones que nos están apoyando no están enfocadas correctamente. Voy a ponerle un ejemplo: los de una agencia externa vinieron y dieron un bono alimenticio, pero qué les decía yo, que el bono podía ser la excusa para trabajar otros temas, hacerles saber que uno no se debe volver asistencialista. En nuestra zona el 80% de la población es desempleada, enton-

ces meten sus hijos a un programa solo por tener un kit escolar, un subsidio, pero cuando se vaya el subsidio, qué me quedó a mí. Se genera **asistencialismo**, y antes de promover progreso en una familia, lo que va a generar es un impacto social grande, porque cuando ya no tenga ese bono, por ejemplo, el papá puede salir con un cuchillo a una esquina y atracar, pueden pasar muchas cosas. Yo creo que uno puede mitigar la pobreza y el hambre a través de la educación. Pienso que si uno está capacitado, tiene más oportunidades que una persona que no”.

“Lo importante es el enfoque, tanto desde la organización de base como el entendimiento con la organización que presta apoyo. Yo creo **que el enfoque debe ayudar a construir organización**, si bien es cierto que permite autonomía, también genera reglas; debe hacer claridad de las pretensiones de quien necesita la ayuda y de quien está dando la ayuda. Este es un enfoque constructivo que ayuda muchísimo a las organizaciones.

“El apoyo más fuerte durante muchos años fue el de la Fundación Social, después los otros han sido más cortos y como de actividades puntuales, pero el de la Fundación Social sí fue **un periodo largo con un enfoque de ayudar a construir organización**, de ayudar a que esas organizaciones no se quedaran en lo que yo llamo un club de tinto, porque la gente se reúne y toma tinto y chao para la casa y no pasó nada. No, sino con un enfoque de desarrollo empresarial desde lo comunitario, en donde la gente sabe que tiene que aportar para que las cosas pasen o si no, no pasan.”

“**El método cambia**, se transforma en la lógica en que llegan los cooperantes y plantean un método de actuación. Luego llega la institución y desarrolla el método planteado pero la dinámica y el contexto de esta organización que es intervenida y que a su vez va a intervenir en su territorio, hace que el método empiece a modificarse; lo recoge, pasa las recomendaciones y conclusiones, lo conversa con el cooperante y éste hace un ejercicio de modificar técnicamente el método de acuerdo con ciertas condiciones.

“Yo creo que las organizaciones que nos han apoyado **han hecho bien en capacitarnos** y en darnos la oportunidad de que nosotros nos sintamos capaces de hacer las cosas. Nos han enseñado a pescar, no nos han dado el pescado. Yo creo que a veces son muy tolerantes con las cosas, por lo menos la fundación

ha sido muy tolerante con muchas cosas y los líderes se despreocupan y no asumen tanto; cuando a uno le exigen, es capaz de dar más.”

“Y la Fundación Alpina viene desarrollando un trabajo muy interesante con productores, es un proyecto de asistencia técnica, pero no como una asistencia técnica de voy y te visito hoy y ya mañana no. Ellos van haciendo **asistencias técnicas en campo**, van enseñando a la gente en el campo, en la práctica cómo se deben hacer, cómo van a mejorar, y eso es algo que a nosotros nos ha logrado llegar, impactar, porque ha sido una manera diferente de cómo se le está llegando al productor.”

“De mi parte, que nos sigan apoyando, que el reto es grande pero pienso que es la única forma de hacer diferencia y continuar adelante, porque una cosa es que a ti te enseñen a hacer las cosas y otra cosa es que no tengas la guía, porque **cuando uno tiene la guía se siente más fortalecido**, en cambio cuando uno no sabe para dónde va a ir, ni con quién se va a entender, así es difícil salir adelante.”

“Hoy por hoy estoy totalmente convencido de que no solo se debe ser financiador en los proyectos, eso es nefasto. **Hoy el fortalecimiento trasciende la financiación**; la financiación es solo una parte del proceso. Y viendo lo que pasó con la Fundación Social se pueden identificar unos momentos del acompañamiento: uno desarrolla capacidades en los actores, los forma, y hay que hacer un seguimiento y después hay una relación diferente.”

“Puede ser que la entidad no esté tiempo completo acompañando el proceso del trabajo individual, del trabajo en **acompañamiento individual**, pero sí de vez en cuando es importante hacerlo porque ahí es donde se conoce cuál es la realidad del grupo”.

“**Uno debe pensar en lo estructural**, comenzar a manejarlo y complementarlo todo para que funcione, tener en cuenta todas esas capacidades y pienso que hay que comenzar a construir y estructurar y luego ahí sí pensar en las demás cosas.

“Creo que estamos **sobrediagnosticados**; uno parte de un diagnóstico sobre otro, para ver si es posible hacer una inversión y cuando vamos a mirar las

inversiones son escasas. Porque nos quedamos más en el ejercicio del diagnóstico, que en el de la acción, del acompañamiento o por lo menos del compartir todas esas experiencias. Y que se pongan por lo menos en **una relación horizontal**, porque esa es la relación que vemos con las organizaciones que vienen, no hay ni siquiera discusiones como estas”.

“Seguimos reclamando fortalecimiento empresarial desde las experiencias vivas que tienen las comunidades y conociendo que hay esferas muy potentes de la sociedad que no logran bajar a ese terreno, que no se ponen en esa **horizontalidad**.”

“**Antes que el dinero, yo valoro la generación de confianza** entre ellos y nosotros. La decisión de meternos a trabajar con la Fundación Alpina no fue mía, fue del equipo, la Junta Directiva de la asociación. Entonces primero, es la confianza.

“**De las agencias externas ha sido buena la confianza de los cooperantes.** Cuando dan recursos hay confianza. Si tú no tienes la primera oportunidad, nunca vas a tener experiencia, lo que habría que complementar con el acompañamiento para que la confianza crezca y los recursos sean bien manejados y se deje capacidad instalada en la organización. Si hay acompañamiento se da más confianza y el equipo de la organización puede ir mejorando para hacer las cosas que se necesitan. Lo de la capacitación, lo de la formación humana es importante. Hay que seguir creyendo en las organizaciones, pero no dejarlas sueltas.”

“El apoyo que nos han brindado los diferentes actores ha sido sobre todo la capacitación y la guía, que es lo más importante. Cualquier duda ellos ayudan, le dicen cómo hacer las cosas, o el error está en tal parte, son personas que dentro de la organización los tenemos muy allegados, y ellos se prestan para entender el idioma de uno en el campo, pero ellos tienen ese estilo de **entendernos, apoyarnos, y estar ahí** cuando los necesitamos.”

Mantener vivos los vínculos

“Las organizaciones o las personas no valen por el dinero que tengan en el bolsillo sino por los contactos que hayan hecho. Yo puedo no tener plata en el bolsillo, pero sí quién me solucione un problema. Para nosotros y para or-

ganizaciones similares **lo más importante es un buen contacto**, que pueda servir en una determinada oportunidad para solucionar una situación a una comunidad.”

“Nosotros empezamos en un proceso en Bogotá y después en algunas partes del país. Esa posibilidad de hacer red nacional nos ayudó muchísimo a identificar que lo mismo que pasaba en Bogotá pasaba en Barranquilla, por decir algo y ese conocimiento ayudó a generar propósitos de estar enlazados. **El esquema de redes es fundamental para el conocimiento.**”

“La combinación de estrategias sí funciona desde que uno tenga desde el comienzo una capacitación. Uno se **mezcla con las demás organizaciones** o grupos de trabajo y se complementa, esas tres cosas van muy de la mano, porque para todo uno debe complementar las cosas”.

“Con la Fundación Smurfit la relación es buena, nosotros articulamos con ellos formación, articulamos con ellos proyectos en los cuales requieren de nuestro apoyo. Hace dos años hicimos una alianza entre la fundación, Comité de Cafeteros, alcaldía y Ministerio de Agricultura, en una red de apoyo a proyectos puntuales. Nosotros orientamos el tema del fondo rotatorio. La fundación ejecutó el proyecto, la alcaldía dio insumos y asistencia técnica, el Comité de Cafeteros dio asistencia técnica, los finqueros también y los productores ejecutaron el proyecto ellos mismos. Entonces **articulamos nuestras capacidades en un proceso** que fue interesante y la idea es continuar en la medida de lo posible.”

“Nosotros empezamos **un vínculo con Natura** cuando fuimos a un encuentro con los recicladores en Brasil y les dijimos: no, en Colombia no hay Natura; y lo mismo pasó con Avina, en Colombia no hay eso. Ellos montaron el centro de negocio en Colombia y desde el principio empezaron a ayudarnos y nos dieron el apoyo para comprar un carro y después nos dieron apoyo comprando las bolsas para que sus promotoras clasificaran la basura y ellos nos entregan a nosotros el material de desempaque; eso lo podrían vender como lo hacen muchas empresas, pero ellos dicen que ese no es su oficio ni su objetivo, que es vender cosméticos, y eso es una ayuda supremamente importante para nosotros.”

“Hay que propender por el fortalecimiento de las organizaciones de base, el **aprender a relacionarse con otro tipo de actores**, que no son solo los

comunitarios, sino que hay que tocar puertas con las empresas de otras entidades, el trabajo interinstitucional, el trabajo territorial.”

“**Hay que crear escenarios de encuentro y de interlocución**, las **pasantías** son de lo más valioso de las organizaciones, cuando conocen experiencias de otras y lo que hacen es que lo reeditan”.

“Hacerles ver que el desarrollo de base requiere de muchas **alianzas**, porque muchos tienen la limitante de que sólo miran la alcaldía, la gobernación, o un solo escenario, entonces retroalimentar mucho esa parte de que **hay que hacer red**, de que hay que hacer una lista de posibles aliados que me pueden ayudar a mi desarrollo como organización de base”.

“Nos han servido mucho **las pasantías**. Se deja en el proyecto un rubro de pasantía, un requisito que casi se está colocando en todos los presupuestos, para que ellos vayan a conocer otra experiencia de comunidad que ha tenido o tiene la misma línea, y que vive en las mismas características y condiciones, para que se visiten y se cuenten. El contarse de productor a productor su experiencia ha enriquecido mucho a la organización de base. Por ejemplo, hay otros que dicen que esa gente ha conseguido plata por apoyos, pero nosotros estamos mejores; entonces uno les dice bueno, ellos que han conseguido más recursos y están en peor condición ¿qué ha pasado?’ Al hacer la retroalimentación ven que nosotros hemos identificado nuestro desarrollo no solo como tener una inversión en actividades productivas, sino tener un entorno, un medio social donde convivir. Eso va dando ciertas pautas para decir que hay que seguir haciendo esos intercambios, porque la riqueza está muchas veces entre nosotros mismos.”

“Yo siempre digo que **la plata es un medio, el fin es la gente**. Algo muy importante es el acompañamiento, las capacitaciones, el conocimiento, que sea el pretexto para llegar a todo. No se puede ver por el aspecto económico solamente, lo que trasciende realmente es lo que se aprende.”

LA GESTIÓN DE RECURSOS



La gestión de los recursos es un tema fundamental para el fortalecimiento de las organizaciones de base, pero quizá mucho más para su supervivencia. Y no solo porque no los obtengan, sino porque a la hora de obtenerlos, por no estar preparados o por manejarlos mal, pueden generarse conflictos, hasta el punto que los mismos recursos pueden acabar con la organización.

Qué piensan los líderes acerca de cómo se deben manejar los recursos, cuál es el momento de recibirlos y el de ganar autonomía en su manejo, cuál es la relación que se establece con fundaciones empresariales, ONG y agencias estatales o internacionales a la hora de obtener y gestionar los recursos. Tales son los tópicos que se tratan en este capítulo.

Prepararse, alcanzar la madurez para manejar los recursos

“Hay que tomarse en serio la entrega de recursos a una organización comunitaria. La organización tiene muchos conocimientos de lo que hace en terreno, pero por su origen, más de tipo ideológico, se genera cierto rechazo alrededor del tema económico. Eso es clave trabajarlo y cualquier acción que se desarrolle debería partir de un **diagnóstico de la organización y de la experiencia** que tiene en el manejo de los recursos, antes de proceder a entregarlos.”

“Sería muy importante para la organización manejar recursos. Si presentamos una propuesta y ganamos la licitación, que le puedan preguntar a uno si uno tiene **experiencia** en administración de recursos, y poder decir que a nosotros nos entregaron este recurso y miren todo lo que hicimos.”

“El que ofrece recursos debe trabajar ese tema antes, buscando la forma de **facilitar mecanismos**, pero una de las mejores formas es visitar y conocer la organización de cerca. No interlocutar solo con los directivos sino con toda la organización para ver si funciona y cómo hace su trabajo. En un proceso de fortalecimiento las cosas deben empezar por ahí.”

“**Todavía no contamos con capacidades** para recibir y administrar recursos, porque no hemos recibido capacitación, y nos da miedo eso. Y del tema contable, financiero no sabemos mucho y eso sí nos asusta. Sería primordial recibir capacitación para manejar recursos porque si no, siempre tendrían que manejar los recursos unos externos. El que sabe de finanzas debe saber hacerlo bien, nosotros vamos a estar de veedores.”

“No todas las organizaciones quieren **entrar en la vida jurídica**, la gente tiene que vivir de eso, no todos están preparados para la tributación y hoy es más difícil de entenderla. Hoy tenemos que tener un revisor fiscal verdadero, no los del maquillaje, gente que te ayude a controlar esto.”

“Por ejemplo, a una organización que está empezando, que ni siquiera sabe para dónde va, se le da un recurso, eso es **generarle un problema**, porque antes que todo nosotros somos seres humanos con muchas debilidades y muchos errores.”

“Si nos hubieran entregado recursos con pocos años de existencia los habríamos invertido, pero no habríamos podido soportar y tener las cuentas claras, y saber qué tipo de efectos causaría en los afectados. El buen manejo de recursos depende también de un **buen acompañamiento**, si se tiene el acompañamiento de un contador es mucho más fácil.”

“Nosotros contamos con una cuenta que está a nombre de la organización. En este momento estamos haciendo los manejos contables con un contador, porque nosotros llevamos una contabilidad, pero tenemos que **tener una persona que nos asesore**. Creo que lo de los recursos es la parte que más clara se debe tener.”

“Te voy a poner un ejemplo, llegaron los TEP, Territorios Étnicos Productivos, con recursos de USAID. Se crearon consejos comunitarios, llegó un recurso inmenso, creo que eran 15 millones de dólares para el tema afro. Pero realmente, si hacemos una evaluación de los TEP, **lo que se hizo fue dividir las comunidades** en lugar de unir las, porque las organizaciones de base querían manejar recursos y ahí empezaron a chocar; debieron hacer primero un acompañamiento para definir esos temas. A veces se piensan los proyectos desde Bogotá, pero no se hace una construcción conjunta; proyectos como esos lo que hacen es dividir a las comunidades.”

“En el proyecto de Oportunidades Rurales, se hizo una excepción, **lo tratamos de hacer solos**. Yo les decía que nos midiéramos para ver si nosotros podíamos, porque a nosotros nos han enseñado una autonomía y debemos ser autónomos, no siempre podemos depender de alguien. Les decía que qué tal que el día de mañana la fundación nos quite el apoyo, nosotros quedamos sin saber para dónde coger o qué vamos a hacer, cómo lo tenemos que hacer.”

“La fundación nos puso **un contador de cabecera**, y eso nos ayudó mucho, fue muy enriquecedor. Si hoy por decir algo usted me pregunta si una organización puede administrar los recursos, yo le digo que sí, partiendo de que tenga un buen acompañamiento administrativo. Si existe ese acompañamiento se puede. No sería prudente entregar recursos si no se tiene ese acompañamiento.”

“Sí, **se necesita algún grado de madurez para manejar recursos**. Creería que son mal invertidos cuando una organización no tiene la madurez para manejarlos; y no porque se vayan a despilfarrar. Nos pasó con el Consorcio, dejaron un fondo rotatorio y después de ocho años sigo haciendo cobros de cartera porque la gente recibió su plata y como era una plata que no tenía un monitoreo constante, el fondo fracasó.”

“Yo creería que cuando hay un grado de madurez debería darse la oportunidad de manejar recursos, así no sea en grandes cantidades. Para nosotros ejecutar el primer proyecto fue bueno, nos dio seguridad. Uno sabe que de ahí en adelante va a **poner experiencia y compromiso** y salen bien las cosas.”

“Los cooperantes siempre hablan de **la experiencia**, pero cómo vas a tenerla si no te dan los recursos. Yo creo que hay que tener en cuenta la experiencia de las personas que hacen parte de la organización. Se debe soltar un poco más porque hay proyectos grandes que se han presentado y no los han aprobado y puede ser por la experiencia en el manejo de los recursos. La organización sí puede tener la capacidad de hacerlo, no es necesario dar recursos muy grandes, sino hacerlo paulatinamente, dar pasos para ir adquiriendo la experiencia. Deben establecerse procesos, ganar confianza para que los proyectos se den. Y esos mismos mecanismos van generando la experiencia.”

“También debe haber una **madurez en las organizaciones**, pero normalmente cuando las organizaciones se legalizan ya tienen una experiencia. Si nuestra organización no hubiera madurado en ese tiempo, se habría acabado. El grado de madurez fue el que le permitió legalizarse. Las organizaciones de base nuestras, las que logran consolidarse, siempre han tenido un proceso antes de la legalización. Hay que dar acompañamiento para dejar capacidad instalada en la comunidad. Al cooperante simplemente le interesa que se ejecuten los recursos asignados.”

“**Todo es un proceso**, por ejemplo nosotras para poder organizarnos, generar recursos, fue un caminar de casi siete años. Por lo general nunca nos han dado capacitaciones cuando nos dan recursos.”

“Yo lideraba el tema de Juventud en la corporación y lo que hicimos fue trasladar el modelo Focus y a los muchachos no se les entregaban recursos por

entregárselos, porque una ficha del proyecto organizativo del municipio lo decía. Eso iba acompañado de un plancito de por lo menos qué se va a proponer y en qué se van a invertir esos recursos, porque trabajamos **iniciativas de los jóvenes amarradas al plan de fortalecimiento** de la organización.”

“Los proyectos que hemos recibido del DPS y del Ministerio **los hemos manejado nosotros mismos**. Y hemos buscado que los recursos, de la alcaldía por ejemplo, los manejemos nosotros para que no haya intermediarios, para hacer un manejo directo. Y no tenemos problema en las interventorías porque hemos aprendido a tener los soportes como debe ser y a llevar organizada la contratación, las compras. Es algo que se ha construido, nosotros cuando empezamos no teníamos ni idea que había que tener todos los documentos en orden, comprobantes, facturas, una serie de cosas que se han aprendido.

“**Para el manejo de estos recursos nos capacitaron**, fueron los momentos iniciales de la red, donde a uno le enseñaban. Hubo talleres de la Esap y nos dieron capacitaciones. El apoyo ha llegado de la fundación, que nos ha capacitado, nos dice qué hay que hacer, nosotros seguimos los pasos, incluso a veces se cometen errores”.

“Al comienzo nosotros éramos beneficiarios, no administrábamos recursos, solo las cuotas de sostenimiento que daba la gente. Desde 1996, Focus nos dijo que ensayáramos a ver cómo nos iba, **nos dieron la posibilidad y según ellos nos fue bien**. En el año 2008, cuando fuimos operadores, administramos un proyecto de 300 millones de pesos y los resultados fueron buenos. Pero al comienzo la fundación nos administró los recursos. A nosotros quizá nos fue bien, pero tal vez habríamos podido tener dificultades si nos hubieran entregado recursos cuando estábamos empezando.”

“**Los recursos son una excusa para fortalecer** a las organizaciones, nosotros tuvimos asesorías administrativas en el manejo de los recursos.”

Información y participación para generar confianza y transparencia

“Los temas administrativos son súper importantes, no solamente en lo referente a **administrar bien los recursos**. Un esquema de transparencia y de rendición de cuentas también es importante, porque la gente se siente participando en una organización. ”

“**Yo les rindo informe cada mes, eso genera confianza.** En el 2010 nos dieron una capacitación sobre fortalecimiento organizativo, nos enseñaron a llevar los libros y las actas y además yo trabajaba en Auditoría y Control Interno en la Caja Agraria. Yo soy muy recta y no doy paso a la más mínima duda. Cada mes se hace la reunión y el primer tema que se toca es el de los ingredientes para las empanadas, se vende a \$500 empanada y chocolate, se paga con fichos y entregan el algo. Se acaba la reunión y venga ficho y venga plata y las ganancias del bingo; en el informe del próximo mes se publican esas cuentas.”

“**Las reuniones son muy importantes** porque hubo muy malos manejos anteriormente. Por eso les gusta que se sepa cómo va a ser el seguimiento y uno se programa. El día de la junta se establecen las reuniones que se realizarán, porque ellos saben que no me pueden dejar sola en el proceso y por eso me apoyan. La gente sabe que las cosas han funcionado.”

“No es que estemos muy maduros ni duchos en esto de los recursos, pero uno siempre tiene la visión de que cuando hay recursos, hay una **veeduría ciudadana**. Yo creo que los recursos que le dan a uno son benditos. Y los dineros públicos hay que manejarlos muy bien. Creo que por ejemplo en las organizaciones, yo como representante voy a decirle a las personas, ‘vea nos llegó esto, cómo lo invertimos, cómo hacemos’. Entonces uno socializa y le da participación a todos y se hace un buen manejo, concertado, de los recursos.”

“Cualquier peso tenía que tener la revisión de la señora que nos ayudaba con la contabilidad y los temas tributarios, con la idea de cuidar la plata de la corporación. Ese rol fue un apoyo muy grande para aprender, porque hay muchas cosas de tributación y cosas que uno no maneja. **Todo fue un aprendizaje,**

pero no creo que uno diga, bueno, este es el momento, estamos listos; sino '¿cómo te debo acompañar para que sepas hacer ese manejo de los recursos?'. ”

Cuando los recursos vienen del Estado

“Se había tenido la posibilidad de acceder a los recursos públicos, que se supone es el avance más grande en Medellín, y decidir qué pasa con ellos. Cuando esos recursos llegaban a las organizaciones, las organizaciones se acababan a punta de **conflictos internos**; y por eso pasa que de una organización resultan cuatro, porque se dividieron y eso no tiene sentido”.

“Entre 2004 y 2008 surgieron alrededor 4.000 organizaciones de papel, es una explosión de organizaciones, muy articuladas y a la espera de qué les iba a llegar del presupuesto participativo, más de la mitad ya no estaban para el 2011.”

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



La sostenibilidad financiera de las organizaciones de base se enfrenta a varios fantasmas. El más intimidante lo describe de manera escueta uno de los líderes: “Cuando se acaba el proyecto se acaba la organización.” Pero hay otros: el de la falta de conocimiento para la gestión, para la planeación, para la administración. Y alguno más también frecuente: el de ser o no ser, enfrentarse a abandonar su esencia para sobrevivir con actividades o proyectos que les generen rentabilidad.

Algunas organizaciones son firmes en su determinación: “Aquí sabemos que se abre el 15 de enero, con o sin proyectos, y sabemos que tenemos que generar recursos”. Muchas de ellas optan con éxito por ir más allá de los proyectos o complementarlos con un programa firme de

autosostenibilidad. Todos esos tópicos los tratan en las siguientes líneas los líderes entrevistados.

El dilema de la estrategia

“A veces es tan exitoso el proceso económico que el proceso social desaparece y se desarrolla tanto la organización que se vuelve empresa. Es muy importante tener muy en cuenta **cómo se generan recursos propios en una organización social sin que esta pierda su razón de ser** y que este sea una plataforma que le permita hacer lo que debe hacer. Porque el mundo cambió; ya la negociación con las organizaciones es un ejercicio de contraparte, toca pensar qué tengo para poner y ahí se debe valorar mucho la práctica y la experiencia de las organizaciones sociales.”

“No hay que tenerle temor al tema de la generación de recursos e ingresos para las organizaciones, siempre y cuando estén **vinculados con el trabajo que hacen**. Ahí la lógica es de abajo hacia arriba: cómo logramos que las organizaciones identifiquen las oportunidades del territorio en relación con su objeto social, para que se conviertan en oportunidades de desarrollo, pero desde lo que hacen. Hay organizaciones que trabajaban en niñez y terminaron vendiendo ropa; y el almacén no funcionó tanto y se comió el patrimonio de la organización. Cosas como esas no funcionan.”

“El año pasado la gran tensión que tuvimos como organización fue esa. En una gestión de lo público basado en temas muy politiqueros, si usted apoyó recibe tanto. Y nosotros pensábamos si jugábamos ese juego como de **‘estirar la coca’** y dedicarnos a hacer cualquier cosa o seguíamos con una concepción clara de pensarnos, de ver para qué queremos los recursos y en qué los invertimos. Porque uno ve organizaciones que empezaron con la comunidad y terminaron construyendo andenes y esa tensión se da porque o se sobrevive o no se sobrevive. Pero concluimos que debemos pensar en unas líneas muy claras de trabajo y mantenernos en esa posición y esto nos da la oportunidad de sostener cierto tipo de reflexiones”.

“El **fortalecimiento de capacidades** de las organizaciones de base, o sea, conocimiento, habilidades e información es fundamental, sin eso no hay ni

siquiera posibilidades de permanencia. Las organizaciones se acaban porque no entienden en dónde están parados, para dónde hay que ir, cuáles son las amenazas de su entorno”.

Fortalecer la gestión y la administración para generar sostenibilidad

“Siempre en el sector productivo a uno le dicen: le ponemos este capital para que arranque y de ahí para allá sosténgase en el medio y ahí es donde ha estado el error y el fracaso de los proyectos productivos. Porque estos proyectos requieren de un acompañamiento, es como cuando usted le está enseñando a caminar a su hijo, y si al primer paso lo suelta, pues se cae. Así mismo puede pasar con estas organizaciones que estamos más tendientes al sector del comercio, del sector productivo, si no nos acompañan hasta cierto punto, sería fracaso total. **Con los productores es básico el apoyo**, y son proyectos que requieren de una sostenibilidad en el tiempo, es por eso que nosotros reclamamos mucho la parte de **acompañamiento y asistencia técnica**, porque a nosotros a diario se nos pueden presentar diferentes problemas, y si usted no sabe qué hacer...”.

“Es más fácil fortalecer una organización administrativamente, porque con esto tengo al director pago, al financiero pago y a uno o dos profesionales y es mucho más fácil gestionar proyectos que si no se tiene la gente amarrada a la institución. Yo cómo le voy a garantizar a alguien un salario digno y algo rentable para seguir promoviendo la organización si ésta no tiene esos mínimos. La organización no podrá hacer nada, ni propuestas, porque no tiene ni las capacidades ni la condiciones. Hoy nuestra organización es muy buena porque tiene al director pago, pero va uno a ver y no sabe cómo les pagan ni cuáles son las condiciones de los demás.”

“Yo siempre he pensado que **las organizaciones deben pensarse primero hacia adentro y luego hacia fuera**, cuando son sólidas internamente la gestión hacia fuera es relativamente fácil. Si hay procesos sólidos, estabilidad económica -que es una de las falencias en las organizaciones sociales, que no poseen estabilidad y viven de proyectos- y si hay proyecto se paga y sino no.

Esto es complejo y genera problemas internos que se externalizan, creo que si internamente son sólidas, en comunicación, ambiente laboral y equipo de trabajo la gestión es mucho más sencilla, porque hay más compromiso y están resueltas las necesidades básicas. Esto hace que uno pueda cumplir con retos, metas e indicadores, el riesgo de fracaso disminuye.”

“A la gente solo le gusta que le entreguen las cosas. Les entregan los recursos pero no se fijan en que la organización se tiene que sostener; y a veces de allá para acá no hay **corresponsabilidad** para sostener la organización. Entonces, por ejemplo, llega un proyecto de \$100 millones. Y les entregan esa suma y la organización se queda tambaleando porque el proyecto no viene con la parte administrativa para sostener la organización, hay que pagar un secretario, un coordinador y eso a veces los proyectos no lo contemplan. Se debe trabajar para que un porcentaje quede para el fortalecimiento de la organización y se siga sosteniendo.”

Cuando la agencia externa se va

“Cuando se acaba el proyecto se acaba la organización.”

“Nosotras no vamos a cerrar porque la agencia se fue. Por ejemplo, en este momento no tenemos a nadie que nos patrocine un proyecto pero seguimos con la lectura, porque nos vemos llamadas a trabajar con o sin recursos. Igual los niños siempre van a venir a tocarnos las puertas, con recursos o sin recursos, para que les apoyemos una necesidad.”

“La Fundación Social se fue en 1999 de este territorio. Eso marcó una tensión en la comunidad, unos pensaban que sin la Fundación esto no seguía y otros decían que **con o sin ella teníamos que seguir adelante**, que eso era parte del proyecto. Aún con la retirada de la Fundación el proyecto tenía que seguir adelante”.

“Cuando se acaba un proyecto la mayoría de las organizaciones que nos han apoyado ha dicho ‘hasta aquí vamos y de ahí para allá sigan ustedes’. La Fundación Smurfit nos ha tenido en cuenta, mirando en qué nos pueden seguir ayudando. El problema es que las demás han cumplido su ciclo y buscan otras. En eso ha habido cierta debilidad en el enfoque, porque el desarrollo

social de base es un proceso, **no es que hoy le doy la mano y mañana resuélvalo como pueda.** Uno resuelve hoy un problema pero mañana vienen diez, entonces siempre se va a requerir que estén pendientes. No en la misma proporción que al comienzo, pero sí estar alimentando eso que se sembró. Hay que ir soltando, pero gradualmente.”

“Las corporaciones étnicas están pasando por una situación muy complicada por el tema de recursos. Hace 15 o 20 años había mucha cooperación, pero con la situación económica y social del mundo **se han ido muchos recursos para otras regiones**, los europeos ya no tienen tanta solvencia y eso ha afectado la cooperación internacional.”

“Para tener organizaciones fuertes, empoderadas, debes tener dos cosas: equipos que se constituyen con continuidad -un equipo con continuidad es un equipo que le da **sostenibilidad al trabajo en la organización**, es el que le da todo el sustento, filosófico, político, estético, cultural y social a esa organización y le permite su sostenibilidad en el tiempo- y lo otro son los conocimientos que tienen en la organización, que sigue siendo ese elemento para compartir la experiencia con otro. **Pero como la cooperación se va, uno termina sacrificando los equipos.** Nosotros en los últimos diez años hemos pasado de tener un equipo de siete u ocho personas a catorce; pero llegamos a ser veinticuatro, los otros diez están en la gobernación, en la alcaldía de Medellín, en ONG. Los jóvenes que hemos preparado se van, porque el mercado les dice que valen más, nuestros sueldos son bajos.”

“La fundación nos da la mano cuando lo requerimos, pero han sido muy claros: **‘ustedes ya crecieron**, y ahora tienen que darle la oportunidad a otros; nosotros tenemos que seguir levantando otros pollitos y lo que necesiten en un escenario más grueso, cuenten con nosotros’. Entonces ahí hemos articulado acciones.”

Ingresos estables con esfuerzos propios

“Hemos pensado en crear **nuestras propias empresas comunitarias** que nos den los recursos para los proyectos y desde el programa de emprendimiento social de la organización tenemos en este momento el cultivo de piña, pero

hemos tenido yuca, pollos, maracuyá, cerdos como actividades adicionales a los proyectos sociales.”

“Algo fundamental para jalonar el desarrollo y el crecimiento de una comunidad es **la parte productiva**. Si uno tiene una buena producción, que le deje un margen estable de rentabilidad, uno puede tener todo lo que quiera, porque va a generar empleo y eso va a darle tranquilidad.”

“**Lo que nos sostiene a nosotros** es la parte comercial, hacer varios trabajos a la vez, en vez de esperar proyectos, tener la parte comercial dividida, el producto que sea representativo de la organización para que haya un trabajo permanente. Muchas organizaciones tienen un proyecto, y mientras están ejecutando el proyecto están ahí reunidos, pero cuando se acaba el proyecto, todo el mundo se dispersa.”

“Nosotros desde antes de legalizarnos pensamos el tema de la sostenibilidad. Eso fue una iniciativa propia. Como reglamento siempre definimos que los socios debemos hacer **aportes individuales** para que la organización avance, y hasta ahora lo hacemos. Hemos construido la cultura de que los proyectos son nuestros, y son una herramienta para solucionar dificultades en la comunidad, y que no los planteamos solamente para que nos financien; los proyectos hay que hacerlos con recursos externos o sin ellos.

“Escribir el proyecto es darnos la oportunidad de conocer cuánto nos cuesta, qué es lo que vamos a hacer, quiénes son los involucrados. Pero si no hay quién lo financie, nosotros debemos **buscar como comunidad cómo financiarlo**, así sea con actividades que se hagan para recoger fondos, por eso siempre pensamos en la autosostenibilidad”.

“Nosotros en un momento no teníamos recursos para materiales ni nada de eso, por eso pensamos que les podríamos pedir a los papás una cuota de solidaridad y con el tiempo eso nos ha permitido pagar los materiales y servicios y podemos seguir con la actividad que desarrollamos. Debe haber **un aporte de la comunidad**, no debe ser exagerado pero eso da pie para que podamos gestionar con otras entidades.”

“En nuestra casa los niños llevan lo que tienen para compartir, no es dar lo que sobra, sino lo que se tiene para compartir. **La sostenibilidad también nos la garantiza la comunidad**, la gente que va allá todos los días, a ver la sala de teatro y a ver las obras.”

“Las organizaciones deben ser **autosostenibles** y tener su propio negocio productivo para ir desarrollando su actividad de solidaridad y voluntariado, para hacer un trabajo más pausado y con mejores resultados.

“Desde el primer día que empezamos a moler **dejamos un 12% de las ventas** para la empresa, para sostener las maquinas, la mulas, el aceite. Así la empresa es sostenible.”

“En los territorios donde trabajan las organizaciones de base hay una riqueza tremenda. Y las organizaciones pocas veces son conscientes del valor agregado que pueden lograr en estos territorios, convirtiéndose en productores u ofreciendo servicios para otras organizaciones. Creo que el elemento clave en este momento en las organizaciones de base es ver **cómo se sostienen económicamente**, porque política y socialmente tienen unas redes de contactos pero no logran conectar esto con la generación de recursos.

“Por eso el tema de mercadeo es muy importante. La idea es que estas organizaciones superen la posición de recibir donaciones y vayan más bien hacia **generar recursos**. Hoy en día muchas organizaciones reconocidas están en crisis por no haber enfrentado la generación de recursos, por no explorar el entorno. Ahora están en problemas y no aprovecharon su experticia y capacidad.

“Se tiene que ver el tema de las sostenibilidad económica más allá de la generación de unos recursos para **que la organización acumule**. Deben ser para que pueda invertir en su objeto.”

Ser o no ser

“Apoyar cosas muy coyunturales, que no sean del sentido de la organización se pueden convertir en un **desencanto**, tanto para la organización como para la comunidad. Porque en el afán de la consecución de recursos uno termina

metiéndose en cualquier cosa, uno habla de temas culturales y resulta que yo trabajo es Educación; pero resulta que yo tengo unos recursos y quiero trabajar con vos. Estas terminan siendo experiencias coyunturales que no duran en el tiempo y después generan desencanto en la organización.”

“Ahora aparece un proyecto en la ciudad y surgen **organizaciones sociales para poder captar** y liderar esos procesos, surgen solo para eso”.

“**Nosotras no trabajamos porque hay un proyecto** y se acabó. Igual hay que hacer las cosas. Esa es la diferencia entre las organizaciones que generan recursos y las organizaciones de base. Esa es la gran diferencia.”

“Creo que el dinero es importante para la organización comunitaria, pero creo que hay dignidad y la dignidad es que defendemos la vida y éticas sociales y humanas. Creo que esto lo tienen claro muchas organizaciones sociales, **defender principios éticos y humanos.**”

“Además estamos en un problema en este momento en Medellín: algunas organizaciones históricas, que han trabajado temas muy fuertes, están hoy en una situación de debilidad, todas aplicando el tema de **reingeniería a su interior** porque si continúan como van pues desaparecen este año. Muchos estamos supeditados a un convenio con la administración que nos permita hacer cosas, pero no existe la capacidad para mantener esos procesos de largo aliento.”

Dos claves: conocimiento e innovación

“Lo que uno requiere es conocimiento. Si a uno le traen las cosas para trabajarlas pero no sabe cómo hacerlo, el negocio se va a la quiebra. **El conocimiento hace que funcionen las cosas**, yo creo que a todas las comunidades debe procurársele formación y transmisión de conocimientos para que todo funcione.”

“Una de las cosas que le ha permitido a nuestra organización seguir y superar todos los obstáculos es ver esa concepción de **innovación** en el manejo de los recursos y en la búsqueda de nuevos ejes de desarrollo.”

“Es importante la formación académica, porque seguimos dando de lo mismo: marco lógico, seguimiento y evaluación, conocimientos básicos de contabilidad y cosas para sobrevivir y no para **innovar**”.

“Lo otro es la **capacidad académica**: dentro de las organizaciones es muy baja, sus miembros siempre están entre 5°, 6° y 7°. Yo apenas cursé hasta 9°; decir que hay profesionales, no los hay. Entonces eso dificulta el tema del acceso y manejo de los recursos.”

“Para que una organización de base se sostenga existe un tema clave que está muy ausente y es **el relevo generacional**. Uno ve que los jóvenes no se interesan por el tema organizacional, por participar en un encuentro, por estar en una capacitación, ese es un tema clave si queremos que las organizaciones se sostengan”.

“Es muy importante que las organizaciones no se queden solas, sin un **comité asesor externo**, conformado por organizaciones y ONG, deben buscar a agentes externos que fortalezcan su función.”

“En Asproleso pensamos que es importante en primer lugar, tratar de sostener lo que ya está. Si tenemos capacitaciones en el tema administrativo, darle sostenibilidad, pero también **se requiere una capacitación más avanzada** para que el líder, el dirigente o la organización tengan la capacidad para generar su propio desarrollo. Por ejemplo tener la capacidad de generar un proyecto, porque siempre se requiere de un externo para poderlo armar, la idea es que se tenga un equipo consolidado en la organización que se encargue de gerenciar o armar propuestas para su propio desarrollo”.

“Nuestro propósito siempre ha sido que haya un equipo de asociados que se capacite y se estructure y puedan prestar un servicio no solo a la asociación sino al municipio y se desplieguen acciones aprovechando su experiencia. Nosotros prácticamente nos hemos levantado aprendiendo de nuestros propios problemas y fallas”.

“Ahora estamos estableciendo la empresa Bosque Húmedo en un convenio con la EAFIT, porque ya la empresa ha empezado a facturar y tenemos dificultades. Trabajamos en la formulación del plan de negocios y **yo decidí**

meterme a estudiar para ver cómo podemos manejar esos negocios, porque son negocios grandes y debemos estar a la altura, la idea es apoyarnos en la EAFIT y seguir con ellos por mucho tiempo.”



CONOCIMIENTO MUTUO, TRABAJO EN EQUIPO Y SOSTENIBILIDAD



Sin duda buena parte de los desafíos que se les plantean a fundaciones, organismos multilaterales y agencias de desarrollo que trabajan con organizaciones sociales y comunitarias pasan por la construcción de confianza, por la profundización en el conocimiento mutuo y por el fortalecimiento de las estrategias de trabajo conjunto.

Lograr buenos resultados para las comunidades, sus organizaciones y sus emprendimientos, hacerlos sostenibles a partir de proyectos realistas pero innovadores, contribuir a su inserción plena en los entornos locales, regionales y nacionales pasa, lo reiteramos, por aprender de las lecciones que han dejado casi cincuenta años de trabajo mancomunado, desde que las primeras fundaciones se crearon en Colombia.

Por eso el aporte que representan las opiniones y reflexiones de reconocidos líderes comunitarios resulta fundamental para la construcción de un lenguaje común, el mejoramiento continuo en el diseño y gestión de los proyectos y en suma para elevar el impacto de la inversión social en el mejoramiento de las condiciones de vida de los más necesitados.

La invitación es entonces a mantener las puertas abiertas y los oídos atentos.



www.fundaciondis.org

www.redeamerica.org

